



# 培訓科技背景跨領域高級人才計畫 95 年海外培訓成果發表會

## 跨國連鎖企業的授權策略—— 以StarBucks為例

指導教授：溫肇東（政治大學科技管理研究所所長）  
組長：徐富桂（科雅科技股份有限公司行銷處）  
組員：黃馨儀（圖遠生物科技股份有限公司）  
曲維佳（財團法人紡織產業綜合研究所）  
李珊珊（國研院科技政策研究與資訊中心）  
張瑞娟（友達光電股份有限公司技術室）



## 論文撰寫分工說明

章節	作者
壹、緒論	徐富桂
貳、文獻探討	李珊珊
參、STARBUCKS 個案探討	黃馨儀
肆、STARBUCKS 跨國連鎖的關鍵成功因素與授權策略意涵	曲維佳；張瑞娟
伍、結論與建議	徐富桂
排版及整理	徐富桂

## 摘要

連鎖產業是標準的知識經濟產業，其特性是一方面善用連鎖業商譽和專業經營技術(know-how)，另一方面，以一致化的服務與品質保證來吸引顧客，如此一來，藉由連鎖店的有效複製，佈建通路網絡，擴張經濟規模，並透過聯合採購的方式來爭取折扣、聯合廣告以降低成本和提升利潤。簡而言之，連鎖企業用專業經營技術(know-how)整合資金、人才與通路，解決企業成長的三大瓶頸。

當企業邁向國際化時，跨國連鎖企業之母公司藉由授權方式，將重要的管理活動與營運資源，如：商標、招牌、環境設施、空間設計、生產技術、營業秘密等，轉移或複製至連鎖企業子公司或當地的合作伙伴公司，以持續進行國外市場擴張的一種企業營運模式。而授權策略正是將連鎖企業本身的優勢擴展至國際市場上最佳手段。

而在運用上，跨國連鎖企業將以內部之有限資源，運用分析決策，釐清本身的關鍵成功因素，運用授權模式，擴展至海外市場。並因應地主國的總體與產業環境，稍微修正成地主國被授權企業的關鍵成功因素，建立競爭優勢。

本研究藉由探討國外跨國連鎖企業 Starbucks 經營的成功經驗找出可作為台灣連鎖企業可茲借鏡的經營關鍵成功因素。並以美國 Starbucks 連鎖咖啡店做為研究主體，探討其連鎖體系在管理經營與授權之關連，探討跨國連鎖企業在不同文化差異背景下，授權模式是否要因地制宜，或堅持既有的品牌風格。本研究冀望藉以美國跨國連鎖企業對國外的授權策略，作為將來台灣廠商跨足其他海外新興市場時的授權策略參考。

**關鍵字：** 技術移轉、技術授權、品牌授權、連鎖加盟、文化差異、品牌經營、  
跨國企業、新興市場進入、關鍵成功因素

## Abstract

“Chain stores and franchises industry” is a kind of production under the trend of knowledge economy. It originates from two features: 1. to take advantage of its privileged brand and professional management know-how; 2. to attract customers by high-quality service with uniform quality control. Cost reduction and profit enhancement would be realized through the effective way of “franchises” copy, channel network establishment, economic scale expansion, common advertisement, and better discount strategy from unified purchase, etc.. In one word, “franchises” industry solves three major bottlenecks, money, human resource, and business channel, of enterprise growth by integrating them.

As enterprises become globalization, the parent company of multinational corporations would transfer or copy its key business modes to its subsidiary of “franchises” or local partners for the market expansion abroad by licensing its important business activities and operation resources, such as trademark, brand, environment facility, space design, production technique, and business know-how, etc. This licensing strategy is the best way to expand international market by duplicating the business advantage of “franchises”.

In the business operation, multinational corporations are to expand their overseas market by licensing key successful factors (KSFs) to “franchises” abroad after using their internal limited resource to determine decision-making directions. These KSFs might be further modified to accommodate local economic environment of the licensed “franchises” for optimizing competition advantage in local market.

In this study, KSFs would be identified and followed for Taiwanese “franchises” by exploring successful business experience of a multinational corporation, Starbucks. Taking Starbucks as a study case, some subjects would be probed into as follows: 1. what the relationship between management operation and licensing strategy in “franchises” system is; 2. whether licensing mode should be changed, or persist its own brand style in different cultures for “franchises” system. In this study, it would expect to act as a reference for the licensing strategy of Taiwanese companies as penetrating into new emerging markets from that of American multi-national “franchises”.

**Keyword** Technology transfer, Technology licensing, Brand Licensing, Chain Stores and Franchises, Brand strategy, Cultural difference, Multinational corporation, Emerging Market Entry, Key Successful Factors(KSFs)

## 目錄

<b>壹、 緒論 .....</b>	<b>1</b>
一、 研究動機.....	1
二、 研究目的.....	2
三、 研究方法與論文架構.....	3
(一) 研究方法.....	3
(二) 章節架構.....	3
<b>貳、 文獻探討 .....</b>	<b>5</b>
一、 跨國連鎖企業定義.....	5
(一) 跨國企業定義.....	5
(二) 連鎖企業定義.....	6
二、 跨國連鎖企業進入國外市場的定義與策略.....	8
(一) 進入國外市場的定義.....	8
(二) 進入國外市場的策略.....	8
三、 跨國連鎖企業的關鍵成功因素.....	9
(一) 關鍵成功因素 (Key Successful Factor, KSF；或稱 Critical Success Factor, CSF) 的定義.....	9
(二) 關鍵成功因素的構面.....	9
(三) 關鍵成功因素的分析方法.....	10
四、 跨國連鎖企業的授權策略.....	12
(一) 跨國連鎖企業的授權.....	12
(二) 跨國連鎖企業的授權策略.....	12
(三) 跨國連鎖企業的關鍵成功因素與授權策略之間關係.....	13
<b>參、 STARBUCKS 個案探討 .....</b>	<b>15</b>
一、 STARBUCKS COFFEE COMPANY 發展沿革.....	15
(一) STARBUCKS 為一值得學習的跨國連鎖企業.....	15
(二) STARBUCKS COFFEE Company 發展沿革.....	16
二、 STARBUCKS 目前經營成果報告.....	21
(一) STARBUCKS 咖啡零售點的狀況.....	21
(二) 立即飲包裝的市場狀況.....	22
(三) 酒精性咖啡產品部份國際市場狀況.....	22
(四) 年度營收統計.....	23
(五) Starbucks 海外市場控股狀況.....	24

<b>三、 STARBUCKS 跨國經營成功經驗分析</b> .....	29
(一) 風險管控機制.....	30
(二) 複製成功的模式.....	31
(三) 以較低的成本達到目標的經濟規模.....	33
(四) 完整的供應鏈.....	34
(五) 完整的授權模式.....	34
<b>肆、 STARBUCKS 跨國連鎖的關鍵成功因素與授權策略意涵</b> .....	36
<b>一、 品牌價值創造</b> .....	36
(一) 產品.....	37
(二) 服務.....	38
(三) 廣告.....	39
(四) 客戶關係管理.....	39
(五) 顧客對品牌的“全面體驗”.....	41
<b>二、 跨國經營的 IP 佈局</b> .....	42
(一) Starbucks 的專利佈局.....	42
(二) Starbucks 的商標佈局.....	47
<b>三、 STARBUCKS 授權策略意涵</b> .....	67
(一) 技術授權.....	67
(二) 品牌授權.....	67
<b>伍、 結論與建議</b> .....	70
<b>一、 結論</b> .....	70
(一) 授權標的.....	70
(二) 授權提供者具有完整的授權系統.....	70
(三) 授權接受者具有足夠的技術接受能力.....	71
(四) 海外 IPR 的管理能力.....	71
<b>二、 建議</b> .....	72
(一) 以合作降低跨國風險.....	72
(二) 建構完整供應鏈，降低技術擴散風險.....	72
(三) 有條件增加控股能力，增加對被授權者的控制力.....	72
(四) 佈局海外 IPR 管理能力.....	72
<b>三、 未來的可能研究方向</b> .....	73
<b>參考文獻</b> .....	74

## 圖目錄

圖 1-1 章節架構 .....	4
圖 2-1 企圖策略管理程序 .....	14
圖 3-1 Starbucks 海外市場分佈 .....	15
圖 3-2 Starbucks 海外市場的營收 .....	16
圖 3-3 零售零售點成長率 .....	21
圖 3-4 Starbucks 公司主導營運與合資經營之咖啡零售點分佈 .....	22
圖 3-5 酒精性咖啡產品銷售國際市場狀況 .....	23
圖 3-6 公司營運總營收稅後純利 .....	23
圖 3-7 海外市場營運收入佔總營收的稅後純利比例 .....	24
圖 4-1 Starbucks 於美國所提出之商標申請統計圖 .....	49
圖 4-2 Starbucks 於加拿大所提出之商標申請統計圖 .....	49
圖 4-3 Starbucks 於日本所提出之商標申請統計圖 .....	50
圖 4-4 Starbucks 於台灣所提出之商標申請統計圖 .....	50
圖 4-5 Starbucks 於台灣所提商標申請依名稱統計圖 .....	52
圖 4-6 Starbucks 於台灣所提英文商標申請統計圖 .....	52
圖 4-7 歐瑟 AUTHOR 與 Starbucks 商標比較圖 .....	60
圖 4-8 星咖啡與 Starbucks 商標比較圖 .....	61
圖 4-9 西雅圖極品咖啡 BARISTA COFFEE 與 Starbucks 商標比較圖 .....	62
圖 4-10 Hon-Pin COFFEE 與 Starbucks 商標比較圖 .....	63
圖 4-11 T-BUCKS 與 Starbucks 商標比較圖 .....	64
圖 5-1 Starbucks 海外市場的授權分工模式 .....	71



## 表目錄

表 2-1 多國、全球、國際、跨國企業的組織特質 .....	6
表 2-2 關鍵成功因素的分析方法 .....	11
表 3-1 Starbucks 海外市場合作伙伴及控股狀況.....	25
表 3-2 Starbucks 海外市場獨資直營狀況.....	27
表 3-3 各區域 Starbucks 分店數.....	28
表 3-4 Starbucks 的四種裝潢風格.....	32
表 4-1 Starbucks 之專利申請一覽表.....	43
表 4-2 Starbucks 於美國所提出之商標申請案.....	48
表 4-3 Starbucks 於加拿大所提出之商標申請案.....	48
表 4-4 Starbucks 於日本所提出之商標申請案.....	48
表 4-5 Starbucks 於台灣所提出之商標申請案.....	48
表 4-6 「STARBUCKS COFFEE (Design)」相關之商標申請.....	55



## 壹、緒論

### 一、研究動機

管理學大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)於其所著的後資本主義社會(Post-Capitalist Society)一書中指出，在後資本主義社會中，最根本的經濟資源，不再是資本或自然資源，也不再是勞力。無論現在或未來，最關鍵的經濟資源將會是「知識」；而能夠創造財富的活動，不在於籌謀生產所需的資本，也不在於勞力的付出，所有價值的創造都由「生產力」與「創新」來創造，而這兩者也都是運用知識於工作之上。

這次有機會可以參加 經濟部技術處為促進國內企業升級及高科技產業之擴張與發展，籌劃的「跨領域科技管理研習班」，學習有關智慧財產、技術移轉、投資評估等領域的專業知識。對於企業經營技術知識的管理、轉移及作價是這次學習的重點。尤其是技術移轉與授權項目是本研究小組最感興趣的部份，因為技術的移轉，並不像一般買原料、租機器那麼單純，在一般買賣關係的各項要件中，無論是商品規格、價金多寡、支付方式及交貨期日等，都很容易用契約界定清楚。但是技術移轉及授權則不同，從被授權人的挑選、移轉內容的界定、權利金的計算，一直到契約履行方式及效果的認定，都有不同的解釋方法及選擇的空間，可由當事人依其需要訂定不同的交易方式。

「技術授權」行為，基本上就是具有經濟價值的「知識」流動。由於知識流動的行為對於經濟社會的影響日益加深，為了因應此一現象，各國政府間簽訂了許多智慧財產權的國際公約，並各自訂立了許多國內法，以規範此類行為。在二十一世紀的今天，無論是製造業或是服務業，以技術授權的方法來達到產業升級的目的或是提昇經營效益，已經是現代企業日常的經營手段之一。目前許多國內企業為急於得到所需技術，並不重視授權人所提出的技術授權契約條款的内容，只要認定權利金「價錢合理」之後，即草草簽約。有時在建廠資金已大量投入後，才發現必須再付出高額的費用購買特殊零組件或原材料，或是在產銷進入佳境，準備進行下一步的擴展時，才發現依契約的規定自己已完全淪為授權人的代工廠，毫無自主權可言，如果再回頭要和授權人談新的條款，不是毫無反應，就是必須付出鉅額天價以換取修改契約的機會，此時悔不當初，則為時已晚。

事實上，技術授權的重點不在於權利金的多寡，而是企業日後發展的企圖心。亦即，不論是授權方或被授權方必須考量的接受或授權技術的目的及策略為何？以技術擁有者而言，如果你要的是市場，即使授權金不高，只要爭取到好的合作伙伴，從長期的來看你可能賺得更多；反過來如果被授權者而言，如果企圖心強，即使權利金再高，也應爭取後續發展的空間及技術的自主權，否則即使取得低價的權利金條款，但市場及後續技術的應用都操縱在授權人手中，是否值得尚難斷言。

由於傳統國內廠商以扮演被授權者的角色居多，因此討論被授權者的因應策略的著作頗多，然而近年來國內業者走向高附加價值、邁向國際化，扮演技術擁有者而進行對外授權者亦不在少數，但是以「授權者」角色討論「授權策略」的論述倒還不多。因此本研究小組擬藉由探討國外跨國企業對外授權經營的成功經驗找出可作為台灣企業可茲借鏡的授權策略。

而這次「跨領域科技管理研習班」的國外研習部份，有幸到達以「軟體、飛機、咖啡香」聞名的西雅圖，因此本研究小組就以西雅圖著名的跨國連鎖企業-Starbucks 作為我們這次研究的主要標的。Starbucks 為全球最大的跨國連鎖咖啡業者，目前 Starbucks 展店範圍已涵蓋五大洲達 37 個國家，12,000 家門市。面對如此龐大的咖啡王國，以及每天平均展開 2 家新店的速度，它是如何辦到的？它的跨國海外經營策略為何？將會是我們的研究重點。

## 二、 研究目的

連鎖產業可以說是標準的「知識」經濟產業，其特性是一方面善用連鎖業商譽和專業經營技術(know-how)進行連鎖店的授權收取權利金；另一方面，以一致化的服務與品質保證來吸引更多的顧客前來消費。如此一來，可藉由連鎖店的有效複製，佈建通路網絡，擴張經濟規模，並透過聯合採購的方式來爭取折扣、聯合廣告以降低成本和提升利潤。簡而言之，連鎖企業用專業經營技術(know-how)的授權，整合資金、人才與通路，解決企業成長的三大瓶頸；而其它的企業當然也可以利用專業技術的授權，整合上下游廠商、市場、通路而開始企業的跨國經營。

尤其當企業邁向國際化時，海外市場的進入將是企業的不二選擇，然而面對新市場進入卻有相當的風險存在。因此，選擇以授權方式來經營跨國市場是降低風險的另一種方式，而且授權更是將企業本身的優勢加以擴展的一種行為。故本研究認為找出跨國連鎖企業的關鍵成功因素對企業規劃其授權策略有很大的關聯性。當跨國連鎖企業將內部有限的資源，加以運用分析決策，釐清本身的關鍵成功因素，再運用到授權模式上，可以有效降低跨國經營的風險，享受擴展海外市場的果實。

本研究藉由探討國外跨國連鎖企業經營的成功經驗找出可作為台灣連鎖企業可茲借鏡的經營成功因素。並以美國 Starbucks 連鎖咖啡店做為研究主體，探討其連鎖體系在管理經營及授權之關連。本研究冀望藉以探討 Starbucks 對國外的授權作為，作為將來台灣廠商跨足其他海外新興市場時的擬定授權策略時的參考。

### 三、 研究方法與論文架構

#### (一) 研究方法

本研究以美國 Starbucks 連鎖咖啡店做為研究主體，藉由探討 Starbucks 對跨國海外市場經營的成功經驗找出可作為台灣連鎖企業跨國經營時可茲借鏡的經營成功因素。並探討其連鎖體系在海外管理經營及授權之關連。因此重點就在 Starbucks 在對海外授權時的作為探討，因此在方法上以文獻收集分析及個案公司的深度訪談為主，大致以時間點區分為國內文獻收集階段、國外文獻收集階段、Starbucks 深度訪談與最後的討論整理等四個階段。

##### 1. 國內文收集階段

本研究專題在國內初步決定之後，本組即針對連鎖加盟企業相關資料加以收集，也承蒙指導老師溫所長肇東指導，從國內台灣連鎖暨加盟協會等地方收集相關資料。另外也先行收集國內學者專家曾經對 Starbucks 所作過之相關研究論文、刊物之收集。

##### 2. 國外文獻收集階段

至於我們出發至美國學習的階段，我們即針對 Starbucks 連鎖咖啡店的相關資料作更進一步的收集及解讀，包括 Starbucks 在美國證券市場所公開發佈的經營資訊、Starbucks 在美國國內的經營模式等，並作為訪談前之背景資料及提問訪談之資訊等，以期找出 Starbucks 的經營成功因素。

##### 3. Starbucks 深度訪談

在美國學習的最後階段，也是我們們實地參訪 Starbucks 位於 Seattle 港邊的總部，承蒙 Starbucks “Supply Chain Partner Resources”資深經理人 Terry Smith 女士的讓我們一行人對於 Starbucks 相關文化有更進一步的認識及了解。另外也感謝 Starbucks 國際市場開發部經理 Charmmy Hsu 小姐對我們介紹了 Starbucks 國外經營策略及方向並仔細回答了我們的提問。

##### 4. 最後的討論整理

最後階段，也是我們回國之後，小組成員的討論整理及論文寫作的階段。

#### (二) 章節架構

本論文章節架構(論文章節圖請參見圖 1-1)以美國 Starbucks 連鎖咖啡店做為研究主體，採一條鞭的方式直接從文獻探討之後切入 Starbucks 對跨國市場經營的策略探討。首先在第一章緒論的部份，說明本論文的研究動機及研究目的。第二章對相關文獻進行探討，包括跨國連鎖企業的定義、跨國連鎖企業的授權策略及跨國連鎖企業的成功因素與授權策略的關係之文獻探討。第三章則是我們對 Starbucks 進行深度訪談後，對其跨國經營的成功經驗分析。接下來在第四章我們將以 Starbucks 為例，找出跨國連鎖企業跨國經營時的成功關鍵因素(KSF; 或稱關鍵成功因素)。並且說明 Starbucks 在進行跨國經營及授權時的策略意含。最後做個簡單的結論及給予國內相關企業在進行跨國授權時的策略參考建議。

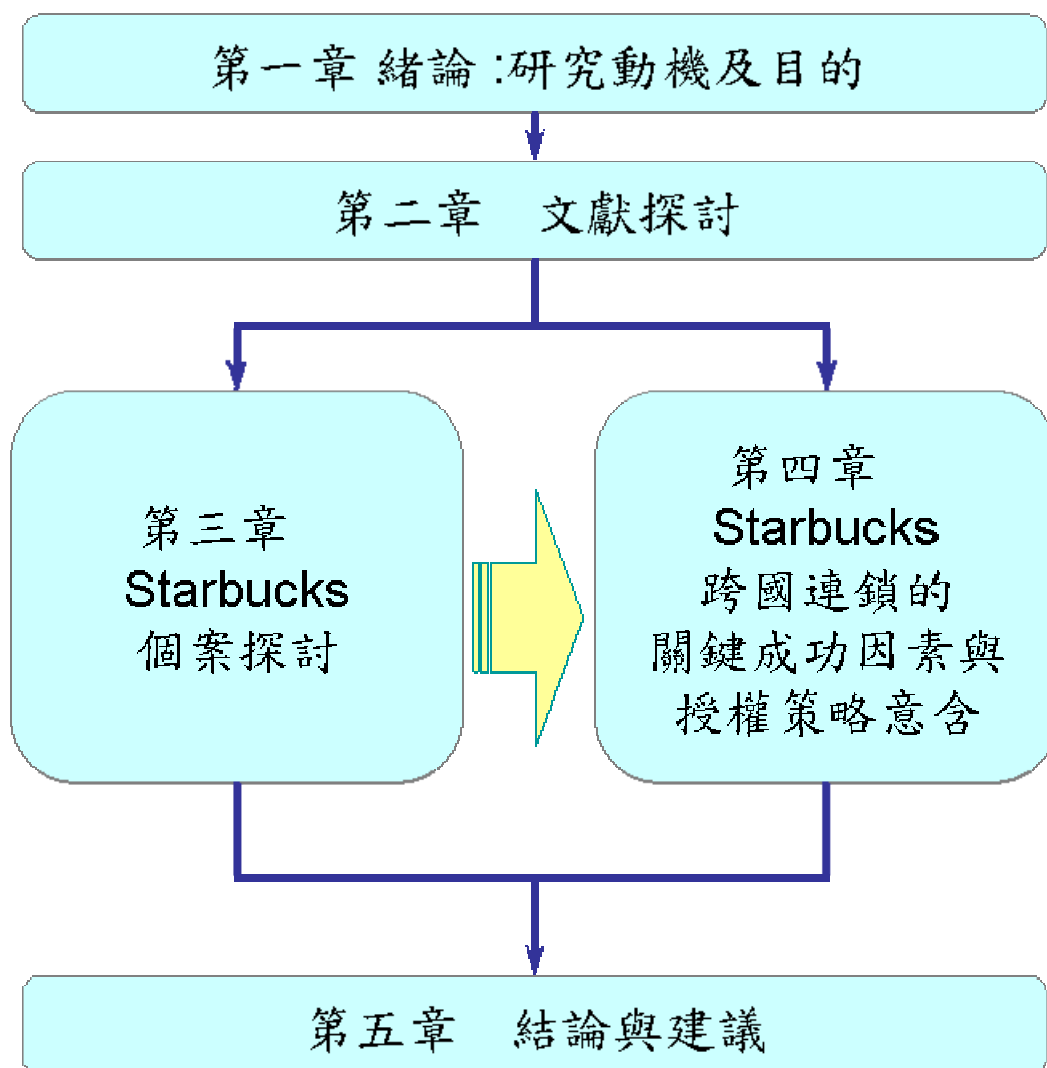


圖 1-1 章節架構

## 貳、文獻探討

本章主要了解並界定跨國連鎖企業的授權模式，並從關鍵成功因素模式來探討該類型企業的授權策略。第一節先界定跨國連鎖企業的定義；第二節則先了解跨國連鎖企業進入國外市場定義與模式；第三節再進一步了解該類型企業的授權策略；而第四節則探討關鍵成功因素相關文獻，並與授權策略之間關係做一探討。

### 一、跨國連鎖企業定義

本節將從企業構面來界定跨國連鎖企業的定義。

#### (一) 跨國企業定義

多國籍企業(Multinational Corporation, MNC)的名詞意義早在 1960 年由 Hymer<sup>1</sup> 曾定義為「整合跨越多個國家的企業」，之後陸續有 Vernon、Rugman、Casson、Porter、Bartlett & Ghoshal、Dunning、Jones & Hill、Kogut & Zander 等學者皆曾對該名詞下過註解。

然而，隨著生產製造、運銷過程與技術的彈性化發展，企業生產不再以規模經濟為主要手段，而必須考量在地化的需求；另外通訊技術的發展，也導致跨國溝通成本持續地下降。再者，地主國政府對外國企業的投資活動，則開始要求其擔負為本國創造就業機會、平衡貿易、以及技術移轉的責任。因此，在因應全球整合以及當地需求的雙重壓力下，多國籍企業邁入「整合式網路」(Integrated Network)的跨國企業(Transnational)型態<sup>2</sup>。

並且 Bartlett & Ghoshal<sup>3</sup>將企業組織，依據不同的策略定位、組織架構和管理程序來劃分四種型態，分別為多國企業、全球企業、國際企業與跨國企業<sup>4</sup>：

#### 1. 多國企業：

策略能力來自於，因應不同國家政策法令、經濟與社會文化等環境的差異性，所反映出不同且快速的回應能力。

#### 2. 全球企業：

策略能力來自於，藉由建立集中式的全球規模生產據點，導致生產效率提升，造成低成本的競爭優勢。

#### 3. 國際企業：

<sup>1</sup> 取自於 Sundaram, A. K., and Black, J. S. The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises. The Academy of Management Review, Vol.17, No.4, pp.729, 1992.

<sup>2</sup> 取自於曾紀幸、司徒達賢與于卓民，「多國籍企業網路組織類型與管理機制選擇之關係—在台外商公司之產品交易實證研究」，管理學報，第十五卷，第一期，民國八十七年三月。

<sup>3</sup> Bartlett, C. A. & S. Ghoshal. Managing across border: The transnational solution. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1989.

<sup>4</sup> 整理自楊俊朗，多國籍企業子公司知識流之研究---以台灣飛利浦半導體廠為例，國立中山大學企業管理學研究所碩士論文，2003 年。

策略能力來自於，藉由學習母公司的知識和能力，達到全球市場的擴張。

#### 4. 跨國企業：

可以同時達成回應能力、效率與學習的理想企業型態。

上述四種類型企業的組織特質，如資產能力的配置、海外據點的角色、與知識的發展與擴散，如表 2-1 所示。

表 2-1 多國、全球、國際、跨國企業的組織特質

組織特質	多國企業	全球企業	國際企業	跨國企業
資產能力的配置	地方分權及各國自己自足	中央集權及全球規模	核心能力的產生來自中央集權，其他則地方分權	分散廣泛、互相依存、專門化
海外據點的角色	體察並利用當地機會	執行母公司的策略	調整母公司能力，再加以運用	來自各國的差異化，組成了全世界整合的運作
知識的發展和擴散	每個據點自行發展並保有知識	由中央來發展及保有知識	由中央發展知識，再移轉給海外據點	世界各據點共同開發及分享知識

資料來源：Bartlett, C. A. & S. Ghoshal. *Managing across border: The transnational solution*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1989.

因此，本研究對於跨國企業的定義，採用 Bartlett & Ghoshal 的定義。所謂跨國企業定義為母公司將實體資產與管理能力，分散至各國的子公司。該類型企業中，關鍵活動和資源並非單一集中於母公司或是子公司內，而是維持相互依賴的關係。換言之，為因應當地需求與全球效率，跨國企業將資源和活動整合至全球營運網絡中，同時達成效率和彈性之目的。亦即同時達成回應能力、學習與效率的理想型企業型態。

## (二) 連鎖企業定義

關於「連鎖 (Franchise) 企業」之定義，國內外學者都有諸多探討，也因區域文化差異而有不同之觀點。本研究因探討對象為國際知名連鎖企業 (Starbucks)，故將採取國內外連鎖機構協會所認定連鎖經營的標準來進一步界定。故先就歐洲、美國與台灣連鎖協會組織的定義說明<sup>5</sup>。

### 1. 歐洲各國連鎖加盟協會的聯盟組織

所謂連鎖是一種產品及 (或) 服務及 (或) 技術的行銷系統，法律及財務各自獨立的事業體。連鎖店於從事商業行為時，需依照連鎖業主的經營理念進行。個別

<sup>5</sup> 整理自詹益華，國際知名連鎖企業與台灣本土加盟連鎖企業異同之研究，私立大葉大學事業經營研究所碩士論文，2005 年。



的連鎖店所享有的權利及負擔的義務，直接或間接地以金錢作為交換而使用連鎖業主的商業名稱及（或）商標及（或）服務標章、營業秘密、營運及技術方法、程序制度以及其他工業及（或）智慧財產權，並持續地給予商業與技術性協助，而由各當事人簽署相關契約或手冊，約定達此目的。

## 2. 美國的國際連鎖加盟協會

連鎖營運建立在連鎖業主及連鎖店二者之間的協議關係。連鎖契約中將規範連鎖業主需適時提供或維持持續性的利益予連鎖店應擔負的義務，例如營業私密以及訓練方面；在此連鎖店依連鎖業主所擁有或控制之共同的商業名稱、企業規劃及管理程序，營運連鎖事業。

## 3. 台灣連鎖暨加盟協會

台灣法規中，公平交易法是唯一對於連鎖加盟企業體系有提及並規範的法規。而依行政院公平交易委員會對連鎖加盟業主資訊揭露之規範，對連鎖加盟業主與連鎖加盟店的定義如下：

### (1) 連鎖加盟業主(Franchisor)：

係指在連鎖加盟經營關係中提供商標、服務標章或經營技術等，協助或指導連鎖加盟店經營之事業。

### (2) 連鎖加盟店(Franchisee)：

為連鎖加盟經營關係中，接受連鎖加盟業主協助或指導相關經營事業。

### (3) 連鎖加盟經營關係：

係指一事業透過契約之方式，將商標、服務標章或經營技術等授權另一事業使用，並協助或指導其事業之經營，而該事業對此支付一定對價之持續性關係。

綜上所述，歐洲、美國與台灣連鎖加盟協會組織對於連鎖企業的認定主要以契約協定內容為主，大都與連鎖業主之權力授與有關。因此本研究對於連鎖企業定義為：透過簽訂契約方式，連鎖業主將一整套營運管理相關的 know-how 技術與智慧財產權（如：商標、招牌、環境設施、空間設計、生產技術、營業秘密或專利...等）授權予連鎖店使用，並適時協助連鎖店營運；而連鎖店須定期回報連鎖業主，並投入相當資金支付連鎖業主<sup>6</sup>。

綜觀跨國與連鎖企業的文獻探討，本論文將界定「跨國連鎖企業」為，連鎖企業母公司藉由契約簽訂方式，將重要管理活動與營運資源，如：商標、招牌、環境設施、空間設計、生產技術、營業秘密等，授權至連鎖企業子公司；而子公司須定期回報母公司。並子公司因應當地文化需求所開發新產品，也可以與母公司進行知識分享。在相互依存之網絡關係中，保持適時彈性與效率。

<sup>6</sup> 整理自詹益華，國際知名連鎖企業與台灣本土加盟連鎖企業異同之研究，私立大葉大學事業經營研究所碩士論文，2005 年。

## 二、 跨國連鎖企業進入國外市場的定義與策略

進入國外市場是跨國連鎖企業所關切議題之一，因而如何選擇國外市場以及應採取何種策略成為重要性的決定因素。故本節主要分為兩部份，先了解進入國外市場的定義，其次再說明進入國外市場的選擇策略。

### (一) 進入國外市場的定義

Anderson & Gatignon (1986)認為進入國際市場乃企業欲將其營運活動或業務功能擴張到國外市場的最佳方式。而 Root(1987)則將認為企業為將其產品、技術、人力資源、管理能力以及其他資源移轉至國際市場的安排。Anderson(1997)則認為進入國外市場是企業藉由契約式移轉、合資，或股權比例分配等營運方式進行擴張<sup>7</sup>。

茲鑒於國內學者對於相關定義文獻著墨不少，然因本研究並不將重點著重定義的探討。故本研究將採用 Anderson 的定義，進入國外市場是企業藉由契約式移轉、合資，或股權比例分配等營運方式進行擴張。

### (二) 進入國外市場的策略

當跨國企業要進入國際市場時，需要慎重選擇進入策略。策略選擇的正確與否將關乎一個跨國連鎖企業在國際市場擴張成功或失敗的決定因子。一般而言，若企業欲投資海外市場，應先衡量本身的優弱勢與評估環境的機會、威脅，來建構適合的進入策略。綜觀過去進入國際市場策略相關文獻，跨國企業進入海外市場模式甚多。然大致來說，進入國外市場的模式大都以出口、授權、整廠輸出 (Turn-Key Operation)、合資、策略聯盟與併購較為常見。

因此，當跨國企業欲進入海外市場時，可依據本身優勢，並採取地主國企業的特性，來調整應採取的策略，如：跨國企業可利用本身已建立的品牌知名度，並在地主國設點或加盟企業，讓地主國消費者知道有此一品牌，並藉由加盟企業設立，來協助跨國企業了解消費者的偏好與需求，因地制宜，提供適地化的產品；由於跨國企業產品標準化、製造流程標準化，使得生產成本降低與生產效率提高，再加上如在地主國設點，利用地主國企業之完善經銷通路的特性，將低價產品提供給消費者，則產品將可廣泛地使用；跨國企業可將母國的經營管理、生產技術、核心能力等，藉由簽訂合約方式，授權或移轉給地主國企業，發展其經營管理模式<sup>8</sup>。

故從上述的策略了解到，當跨國企業欲進入國外市場時，最佳採取方式為藉由在地主國加盟連鎖企業的設立，以協議合約簽訂方式，將母國相關技術授權給地主國企業。如此，除兼顧跨國企業本身優勢，亦可利用地主國特性，來建立海外市場的競爭優勢。

<sup>7</sup> 整理自陳婉琪，進入策略、成長策略與經營績效關係之研究—以台商連鎖服務業進入中國大陸觀點分析，私立中原大學企業管理研究所碩士論文，2003年。

<sup>8</sup> 整理自林傑毓、何怡慧、李曉瑩，新興市場進入模式分析—以統一企業進入中國大陸市場為例，<http://www.itrade.kuas.edu.tw/commit/dis/bm/2.pdf>。

### 三、 跨國連鎖企業的關鍵成功因素

本節主要說明關鍵成功因素的定義與構面，並界定關鍵成功因素的分析方法。

#### (一) 關鍵成功因素 (Key Successful Factor, KSF；或稱 Critical Success Factor, CSF) 的定義

「成功關鍵因素」(Key Success Factors, KSF) 最早是 1943 年組織經濟學家 John R. Commons 所提出，以「限制因子」的概念運用到管理及談判的運作。直到 1961 年資訊管理學者 D.W.Daniel 在其發表「管理資訊的危機」文中，提出大部分的產業都具有三到六個決定成功與否的關鍵因素，「成功關鍵因素」一詞開始受到注意並廣泛的運用到不同的研究領域與研究主題。

早期關鍵成功因素的相關研究領域中，各學者對於不同領域的關鍵成功因素有不同的解釋與定義。然在 1978 年之後，各學者對於 KSF 的定義才趨於一致性。Hofer and Schendel(1978)認為關鍵成功因素是一些變數，企業管理者針對這些變數所採取的決策，將直接影響企業在產業中整體的競爭地位。Leidecker and Bruno(1984)認為關鍵成功因素屬於特徵、條件、或變數，若給予適當的支持、維護或管理，將會對某一特定產業中的企業之成功有重大的影響。大前研一(1985)認為關鍵成功因素為策略家尋找優勢策略的途徑之一，把企業的資源集中投入在特定領域中取得競爭優勢。吳思華(1988)認為關鍵成功因素為在特定產業內，成功的與他人競爭，所必須具備的技術或資產。藉由分析企業之優勢與關鍵成功因素配合之情況，即可以判斷其是否具備競爭力，如果企業的優勢恰好表現在產業之關鍵成功因素上，那企業就可以取得競爭優勢<sup>9</sup>。邱文鎮(2001)則認為關鍵成功因素企業所擁有的一組資源與能力，在進行企業價值活動時，能夠良好執行並帶給企業競爭優勢<sup>10</sup>。

綜觀各學者所述，關鍵成功因素是一個企業在某特定產業中生存的競爭優勢。決策者將因企業所擁有的關鍵成功因素而有不同決策過程，採取不同策略。因此本研究將定義關鍵成功因素為一連串的變數，其可能來自企業內部或企業外部，決策者將視情況給予管理以及制定相關策略。這些變數將會影響企業未來競爭地位與發展方向，因產業特性而有所不同。

#### (二) 關鍵成功因素的構面

一個企業的關鍵成功因素的構面繁多，有可能產生於企業內部或外部環境，因企業目標、內部資源、產業特性、競爭對手、驅動力、所在地域的社會文化、甚至於時間變化而有所影響。

<sup>9</sup> 上述學者整理自高莉莉，物料管理中備料作業的關鍵成功因素—以印刷電路板廠為例，私立中原大學企業管理學研究所碩士論文，2005 年。

<sup>10</sup> 取自於盧淑惠，台灣連鎖藥局成長策略與關鍵成功因素之關聯性研究，私立中原大學企業管理學研究所碩士論文，2003 年。

關鍵成功因素的構面主要會隨著所面臨的市場環境及內部所擁有的產品特性的不同而異，可分為八項<sup>11</sup>：

1. 企業與品牌形象：

良好的企業與品牌形象是必要的競爭因素，尤其是對消費性產品，可使消費者對產品產生高度的信賴。

2. 市場的進入時機：

如果企業正確地掌握進入某特定產業或市場的時機，可帶來相當大的競爭優勢，往往進入時機越早，越能取得先機。

3. 產品屬性與品質：

所謂產品屬性是指產品的功能、規格、外觀及服務等。這些屬性往往是產品價值的來源；而產品品質即是產品級數，同樣功能的產品具有不同的品質存在。品質必須擁有一個合理的水準，才能在市場上具有競爭力。

4. 核心技術：

產品的生產或銷售體系中，最重要的關鍵技術即為核心技術。它可能是產品的研發技術，也可能是生產技術。

5. 廣告與促銷效果：

企業的廣告與所舉辦的促銷活動，將直接或間接影響消費者反應及市場銷售量。

6. 價格競爭：

產品價格將會反映其品質，亦會界定企業在消費者心中地位與認定。

7. 產品通路：

掌握有效通路，產品銷售量與市場佔有率將會提升。

8. 其他因素：

如行銷企劃能力、資金籌備能力、團隊銷售能力、財務規劃能力、資訊掌握能力、生產流程配置、主管企圖心及企業文化等皆屬之。

由上述可知，關鍵成功因素的構面涵蓋廣泛，但企業不可能都能掌握。因此，企業應依據本身所擁有的有限資源，找出最成功也是最關鍵的因素。

### (三) 關鍵成功因素的分析方法

對企業有限資源而言，應如何有效界定本身所需的關鍵成功因素是一門很大學問。而表 2-2 列出一些關鍵成功因素的分析方法。這些分析方法大都可協助企業分析決策過程，進一步界定關鍵成功因素。

<sup>11</sup> 整理自周文賢，行銷管理－市場分析與策略預測，台北：智勝文化，1991 年。

表 2-2 關鍵成功因素的分析方法

學者 (年代)	分析方法名稱	方法與步驟
Hofer and Schendle (1978)		步驟一：確認該產業競爭時之相關因素。 步驟二：每個因素依相對重要程度給予不同權數。 步驟三：在每個產業中就其競爭激烈的程度給予不同的評分。 步驟四：計算每一個因素的加權分數。 步驟五：每個因素與實際狀況核對，並比較其優先順序。
Satry (1980)	分析層級程序法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)	透過群體討論的方式，匯集學者、專家及參與者的意見，將錯綜複雜的問題評估系統，簡化為簡明要素層級系統。
Leidecker & Bruno (1984)		包含環境分析、產業結構分析、產業/事業專家的意見分析、競爭分析、該產業內領導廠商的分析、企業本體分析、暫時/突發因素分析、市場策略對獲利影響的分析 (PIMS Results)
大前研一(1987)	1. 市場剖析法 2. 比較法	1. 市場剖析法 (1) 將整個市場依產品與市場兩構面加以解剖成各區隔市場。 (2) 確認各區隔市場，並且認清哪個區隔市場具有策略重要性。 (3) 將關鍵性區隔市場發展產品與市場策略，並且分配執行策略的職責。 (4) 將每個區隔市場所投入的資源加總，再從公司可用資源來決定優先順序。 2. 比較法 找出成功公司與失敗公司不同的地方，然後分析兩者間的差異，並探討其發生的原因。
吳思華 (1988)		分析產業完成最終產品服務過程中各階段的附加價值。

資料來源：整理自高莉莉，物料管理中備料作業的關鍵成功因素—以印刷電路板廠為例，私立中原大學企業管理學研究所碩士論文，2005 年。

綜合以上之描述，本研究認為關鍵成功因素的來源大致可區分為總體環境（政治、社會、經濟等）、產業環境（產業結構、競爭對手、市場狀況、產品生命週期等）與及企業內部環境（內部資源等）三個方面。並以 Leidecker & Bruno 的分析方法加以明確找出一個企業所需的關鍵成功因素。

#### 四、 跨國連鎖企業的授權策略

本節將先界定授權(Licensing)定義與特性，其次，因以跨國連鎖企業-**Starbucks** 為探討對象，故將以其所具有特有的品牌商標、空間設計等授權方式，進行相關文獻探討，最後進一步說明關鍵成功因素與跨國連鎖企業的授權策略之間關係

##### (一) 跨國連鎖企業的授權

所謂授權即是指被授權者 (Licensee) 以支付權利金(Royalty)的方式給授權者 (Licensor)，以換取使用專利、商標、處方或任何有價值之資產的權利，授權者對被授權者僅有間接的控制。並根據 Hill、Hwang & Kim(1990)的市場進入模式的控制力、資源承諾及技術擴散風險三構面來探討授權策略的特性：

##### 1. 控制力低：

跨國企業僅是授權給地主國企業，允許該企業使用商標或技術來販賣其產品(或服務)，因而無法直接控制地主國企業所面臨市場經營的狀況<sup>12</sup>。然地主國企業可以擁有部分經營管理自主權，僅需定期回報。

##### 2. 資源承諾低：

由於跨國企業將商標或技術授權與地主國企業，僅是商標或技術移轉，並非資源互賴之關係。地主國企業仍是依賴當地資源進行產品銷售或服務，自主性高。

##### 3. 技術擴散風險高：

經由授權的方式，技術容易外流，被授權者可以得到相關的關鍵技術，一旦授權期限終止，被授權者很可能會因為擁有相關技術而成為潛在競爭者。

##### (二) 跨國連鎖企業的授權策略

跨國連鎖企業如視授權為進入海外市場的途徑之一，則通常會依照合約協議的內容，來決定應授權何種技術。通常授權類型包括商標品牌、空間設計、生產或製造技術、營業秘密、專利等。因 Starbucks 為本研究選擇之個案探討，該企業屬於服務業，不像過去授權廣泛使用在工業產品的市場，透過技術授權以移轉研發技術，故將針對其品牌授權與空間印象與設計授權的文獻做一探討。

##### 1. 品牌授權

美國行銷學會 (AMA) 對品牌的定義如下：「品牌是一個名稱、符號、標記、設計、或是上述項目的聯合使用，用來辨識銷售者彼此間的產品或服務，進而與競爭者的產品具有差異化的市場區隔」<sup>13</sup>。

<sup>12</sup> 整理自林傑毓、何怡慧、李曉瑩，新興市場進入模式分析—以統一企業進入中國大陸市場為例，<http://www.itrade.kuas.edu.tw/commit/dis/bm/2.pdf>。

<sup>13</sup> 整理自于卓民、巫立宇、邱纓琇，國際品牌授權效果之研究，臺灣管理學刊，第一卷第一期，民國九十年八月，pp. 101-124。

Kolter (1994) 認為一個品牌可以傳達六種隱含意義給消費者：(1) 品牌屬性帶給消費者的第一印象；(2) 品牌屬性必須被轉換成功能性利益或情感性利益；(3) 品牌可將生產者所欲傳達的價值，與消費者所欲尋找的真正價值搭配；(4) 品牌代表製造廠商或來源國的文化；(5) 品牌可表現出消費者的個性；(6) 品牌可看出購買或使用該品牌的顧客類型<sup>14</sup>。

因此，一個成功的品牌背後所帶來的價值是非常重要的。當跨國企業欲拓展海外市場，可利用本身品牌的知名度作為市場拓展手段之一。所謂品牌授權是指授權人允許被授權人使用其所擁有的品名、商標或產品特徵，並可能將其品牌或商標銷售給多家國內或國外產品製造商使用<sup>15</sup>。藉由品牌知名度進入地主國市場，使消費者對於該品牌已有初步認識，並不陌生與排斥。

本研究認為品牌授權策略則是運用授權策略，購買品牌及其所屬的權益，如品牌忠誠度、品牌知名度等，加速新產品進入新市場，以及開拓新通路。

## 2. 空間印象與設計授權

空間印象 (Space Image) 與設計會影響消費者對某特定企業的認知與印象。當消費者欲選擇其所提供的產品或服務時，空間印象也會是選擇並考慮的因素之一。故所謂空間印象是指消費者對某特定企業內外之環境與空間氣氛之綜合觀感或態度。Kotler (1937) 認為空間設計與消費者購買產品或使用服務具有可能的因果關係。換言之，當消費者處於一個舒適且愉悅的氣氛或環境空間時，消費者對此氣氛有了知覺與感受，並進而修正自己的資訊與感情，最後影響其消費的可能性<sup>16</sup>。

本研究認為空間印象與設計授權策略是指運用授權策略，將空間整體設計因地制宜，因應社會文化，並與地主國其他類似企業做市場區隔，使空間設計給予消費者不同印象，進而影響消費者對其所屬品牌的認知。

### (三) 跨國連鎖企業的關鍵成功因素與授權策略之間關係

如同 Leidecker 及 Bruno 對策略規劃觀點，關鍵成功因素與策略的形成存在一必然之關係。關鍵成功因素提供了企業管理者在經營與決策的過程中，重要的決斷標準。因此在策略規劃的過程中，關鍵成功因素一般運用於以下 5 類工作：

1. 用為企業組織在分配其資源時的指導原則。
2. 簡化高階管理者的工作。
3. 作為企業經營成敗的偵測系統。

<sup>14</sup> 整理自黃韋仁，形象策略、品牌權益與顧客終身價值關係之研究—以咖啡連鎖店類型之實證，私立中原大學企業管理學研究所碩士論文，2002 年。

<sup>15</sup> 整理自于卓民、巫立宇、邱纓琇，國際品牌授權效果之研究，臺灣管理學刊，第一卷第一期，民國九十年八月，pp. 101-124。

<sup>16</sup> 取自於陳文麗，空間印象、生活型態與忠誠度關係之研究：以星巴克為例，私立中原大學室內設計學研究所碩士論文，2003 年。

4. 作為規劃管理資訊系統時的工具。
5. 作為分析競爭對手強弱的工具。

而「跨國連鎖企業」為，連鎖企業母公司藉由授權方式，將重要的管理活動與營運資源，如：商標、招牌、環境設施、空間設計、生產技術、營業秘密等，轉移或複製至連鎖企業子公司或當地的合作伴公司，以持續進行國外市場擴張的一種企業營運模式。

如圖 2-1 簡單描述的過程，策略規劃主要包含分析與選擇的過程。當企業經採取多種分析方式，如五力分析、SWOT 分析...等，可先分析外在環境之機會與威脅及了解企業內部所擁有之優勢與劣勢，而其中的優勢也就是所謂此企業或產業的關鍵成功因素。故當企業清楚界定出本身的關鍵成功因素，則能發揮所擁有的優勢、彌補既存的劣勢，掌握環境中可能的機會，並對環境中可能的威脅早作預防<sup>17</sup>。

而授權策略正是將連鎖企業本身的優勢擴展至國際市場上最佳手段。故本研究認為關鍵成功因素與授權策略之間關係為，跨國連鎖企業將以內部有限資源，運用分析決策，釐清本身的關鍵成功因素，運用授權模式，擴展至海外市場。並因應地主國的總體與產業環境，稍微修正成地主國被授權企業的關鍵成功因素，建立競爭優勢。

本研究以 Starbucks 作為個案探討，然受限於時間與人力投入，僅針對企業本身的關鍵成功因素來探討跨國連鎖企業的授權策略。

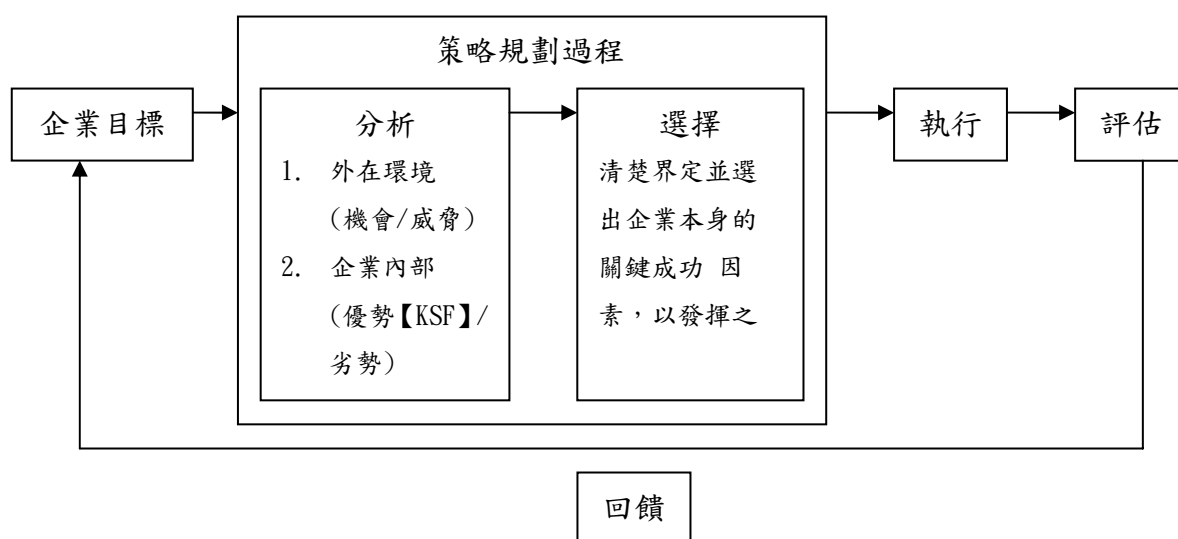


圖 2-1 企圖策略管理程序

<sup>17</sup> 取自於許進福，高科技產業建構知識管理系統關鍵成功因素之研究，私立中原大學企業管理學研究所碩士論文，2001 年。



## 參、 STARBUCKS 個案探討

本章主要呈述 STARBUCKS COFFEE Company 的發展沿革，以及 Starbucks 目前在跨足海外市場的營運現況。第一節將從經營績效來解釋為何我們認為 Starbucks 是一個值得我們深入探討的公司，並以年表的方式，簡單將 Starbucks 從 1971 年成立以來的歷史大事以及 Starbucks 在進行重要的策略時的時間點。第二節則列表秀出 Starbucks 最近(2006 年會計年度)的營運成果。第三節以進入海外市場時的風險控管機制、複製成功模式、規模經濟及建構完整供應鏈等四部份來討論 Starbucks 跨國經營時的成功經驗。

### 一、 STARBUCKS COFFEE COMPANY 發展沿革

#### (一) STARBUCKS 為一值得學習的跨國連鎖企業

Starbucks 並從 1996 年開始進行國際化的動作，首先從日本、新加坡、菲律賓開始國外市場的授權，從 1996 年 3 個海外市場，127 家分店開始；至 2000 年成長至 17 個國家 792 間分店；2005 年則達到 37 個國家 2930 個分店；而今年 2006 年 9 月底的最新統計已有 39 個國家地區市場，並且分店數擴展至 3600 以上。僅 2006 年來看每天就增加 2.5 家新的分店，其展店速度不可謂不快。在今年最新的法人說明會上，其更將其未來的海外展店目標上調至 20,000 家(全球各區域分店分佈及未來目標，請參見圖 3-1)。



圖 3-1 Starbucks 海外市場分佈

而從經營績效來看，2006 年前 3 季其來自海外市場的營收就超過 9 億 8,700 萬美金，其中包含 Starbucks 國際分公司及海外授權的營收，而自 2004 年至 2006 年的複合年成長率將達 31%(詳細營收請參見圖 3-2)。

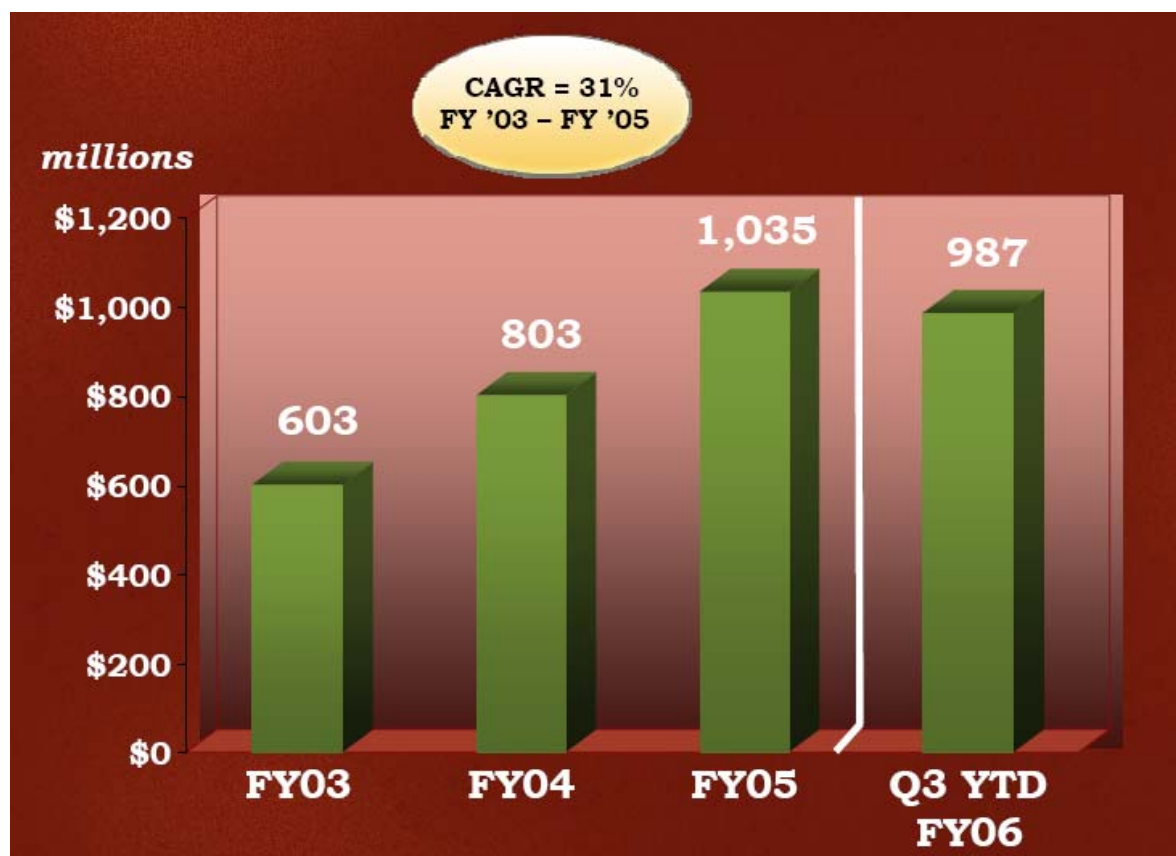


圖 3-2 Starbucks 海外市場的營收

雖然我們不敢說 Starbucks 是最成功的跨國連鎖企業，不過從其近十年來的表現看起來，至少在跨國授權的部份應該可以作為我國相關廠商在研擬相關授權策略時可以參考的對象。這也是本研究小組會以 Starbucks 為研究標的的原因了。

## (二) STARBUCKS COFFEE Company 發展沿革<sup>18</sup>

1971 年	◆ Starbucks 由鮑德溫、波克、席格創設，創始店位於西雅圖的派克市場，僅賣咖啡豆和香料，鮮少提供飲品，銷售的咖啡豆是重烘培豆，而當時美國咖啡文化以淺烘培豆為主流並以咖啡壺烹煮，兩者相較之下突顯出 Starbucks 其獨特的香味和濃厚的口感。
1982 年	◆ 蕭茲毛遂自薦進入 Starbucks，負責零售業務和市場行銷。

<sup>18</sup> 資料來源：[http://www.starbucks.com/aboutus/Company\\_Timeline.pdf](http://www.starbucks.com/aboutus/Company_Timeline.pdf)

1983 年	◆ 蕭茲到米蘭參展，見識到濃縮咖啡 Espresso 的魅力，努力引進 Starbucks，希望除了賣咖啡豆之外並增加飲品的服務，試驗店很成功，但是公司營運的定位只在原料買賣上，因此飲品服務擴展計畫被拒絕。
1984 年	◆ Starbucks 併購畢茲咖啡(Starbucks 三大元老，師承畢茲門下)，而引發財務危機。
1985 年	◆ 蕭茲欲擴展濃縮咖啡市場，但與公司意見相左。由於已預見未來市場之所在，蕭茲與公司協議離開 Starbucks 自立門戶，但跟 Starbucks 仍維持良好關係，依直到新店成立蕭茲才搬離 Starbucks 的辦公室。
1986 年	◆ 蕭茲與歐森合作，經營的 <u>每日咖啡</u> 開張(Il Giornal)
1987 年	◆ 蕭茲募資買下 Starbucks 股權，解決併購畢茲引發的財務危機。這是跨時代的開始，重新整頓後的新 Starbucks，開創了至今的成就，而鮑德溫則專心經營 <u>畢茲咖啡</u> 。在西雅圖站穩腳步後，Starbucks 開始向外展店，由芝加哥和溫哥華邁進。
1988 年	◆ Starbucks 對員工提供健康醫療福利的照顧制度，此舉讓工會勢力由零售店退出(烘培廠和倉庫部門在 1992 年才退出)
1990 年	◆ Starbucks 擴展在西雅圖的總部，並建造新的烘培廠。 ◆ 與 Horizon Air 航空公司合作。 ◆ 免疫學家丹瓦倫西亞發展出咖啡豆精華萃取技術。
1991 年	◆ 豆股票成立，提供股票選擇權給員工（包含正職和兼職員工）。 ◆ 首度授權芝加哥歐哈機場(O'Hare)的瑪瑞特(Host Marriott)來經營 Starbucks 咖啡店。 ◆ 成立 Starbucks 御用建築師和設計師以確保店面設計和形象的一致性。
1992 年	◆ Starbucks 申請掛牌於美國 NASDAQ，股票代號為 STARBUCKSUX。由 Alex. Brown & Sons 兩家投資銀行經辦。
1993 年	◆ 瓦倫西亞成為研發部總經理，為 Starbucks 後續發展推出新產品包含咖啡啤酒、冰淇淋和瓶裝咖啡。 ◆ 與美國知名連鎖書店 Barnes & Nobles 建立合作關係。 ◆ 募集八千零五十萬美元的可轉換公司債。
1994 年	◆ 和百事可樂結合為事業夥伴，結盟為北美咖啡夥伴，50/50 的合作關係，推出帶氣泡的咖啡冷飲馬扎葛蘭(Mazagran)。 ◆ 以二千三百萬美元股票併購波士頓的主要競爭對手— <u>咖啡關係</u> (Coffee Connection)，搶下波士頓的市場，原咖啡關係的老闆霍威成為 Starbucks 的顧問。 ◆ 進駐 ITT/Sheraton Hotel 現今的 Starwood Hotel。 ◆ 巴希霜害咖啡豆價錢上揚，決議增加購買庫存，但是後來價格卻又跌回，造成成本上的損失，花了二年才消化完這個損失。
1995 年	◆ 以咖啡萃取濃縮汁和西雅圖紅鈎微釀啤酒開發出濃縮咖啡黑啤酒。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 推出新產品 Frappuccino，如同咖啡冰沙。</li> <li>◆ 與 United Airlines 聯合航空合作，在飛機上提供 Starbucks 咖啡的服務。</li> <li>◆ Starbucks 國際公司與日本 SAZABY Inc.，簽約成為合作夥伴共同開發日本市場。</li> <li>◆ 起因於顧客對於門市播放音樂的喜愛，Starbucks 踏入音樂市場。</li> <li>◆ 募集一億六千零五百萬美元的可轉換公司債。</li> </ul>
1996 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 建立科技應用實驗室，和百事可樂合作研發並銷售瓶裝法布奇諾冰咖啡飲料。</li> <li>◆ 與醉爾思冰淇淋公司合作，以萃取濃汁開發義大利咖啡、濃縮咖啡、咖啡薄片、杏仁咖啡、維也納摩卡、低脂拿鐵等冰淇淋。</li> <li>◆ 進駐 Westin 連鎖旅館，現今的 Starwood Hotel</li> <li>◆ 八月在東京銀座開設第一家日本分店。</li> <li>◆ 聯合航空在飛機上供應 Starbucks 咖啡但是品質不佳，面臨危機處理。</li> </ul>
1997 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 引進 Starbucks Barista® home espresso machine</li> <li>◆ Starbucks 國際公司在菲律賓展店。</li> </ul>
1998 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Starbucks 和知名食品廠商 Kraft's 策略聯盟，將 Starbucks 產品推廣到全美超市零售通路。</li> <li>◆ 收購在英國的西雅圖咖啡公司 Seattle Coffee Company，擴增了六十個零售點。</li> <li>◆ 與籃球明星魔術強森合資成立城市咖啡機會組織 (Urban Coffee Opportunities)。</li> <li>◆ 台灣統一和 Starbucks 合資成立統一星巴克進軍台灣市場，合資</li> <li>◆ 在台灣開設咖啡連鎖店</li> <li>◆ Starbucks 國際公司在泰國、紐西蘭、馬來西亞展店。</li> </ul>
1999 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 收購於奧勒岡州波特蘭市起家的高品質茶葉—Tazo。</li> <li>◆ 收購於舊金山的音樂公司—Hear Music。</li> <li>◆ 與 Albertson's 公司簽約將於其連鎖超市中開設 Starbucks 門市店販售 Starbucks 產品。</li> <li>◆ Starbucks 國際公司於中國大陸北京、科威特、南韓及黎巴嫩展店。</li> </ul>
2000 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 與 Safeway 簽訂合約。</li> <li>◆ 與 TransFair USA 簽訂合約採購 Fair Trade Certified™ coffee。</li> <li>◆ 發展 Origins™ coffee，以陰涼栽種、有機栽種以及 Fair Trade Certified™ 為主要訴求。</li> <li>◆ 與 Host Marriott International 簽訂授權合約。</li> <li>◆ Starbucks 國際公司於中國大陸香港、上海和杜拜展店。</li> </ul>
2001 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 提供一百萬美元，透過 Calvert Community Investments 在經濟上支援咖啡農。</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 發行 Starbucks Card，具有消費儲值之功能。</li> <li>◆ 與 Hyatt Hotel 簽訂合作協議。</li> <li>◆ 在日本市場提供「豆股票」給全職和兼職員工，且日本股市 IPO 成功。</li> <li>◆ Starbucks 國際公司於瑞士和澳洲展店。</li> </ul>
2002 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 簽訂販售 Fair Trade Certified™ coffee 條約。</li> <li>◆ 慶祝公司 IPO 十年紀念。</li> <li>◆ 引進 Starbucks DoubleShot® coffee drink 立即飲用包裝。</li> <li>◆ 聲明高速無線網路服務的品牌為 T-Mobile® HotSpot™。</li> <li>◆ 建立 Seattle Coffee Trading Company (SCTC) 於瑞士洛桑市。</li> <li>◆ Starbucks 國際公司於阿曼、印尼、德國、希臘、西班牙、波多黎各、墨西哥、澳門及深圳展店。</li> </ul>
2003 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 開發 Starbucks Card Duetto™ Visa。</li> <li>◆ 收購 Seattle Coffee Company, 包含了 Seattle's Best Coffee 以及 Torrefazione Italia coffee brands。</li> <li>◆ 引進 Iced Shaken Refreshments，咖啡與茶的手工調製新飲品。</li> <li>◆ Starbucks 國際公司於大陸北京展店，亞洲區第一千家店，以及土耳其、智利、秘魯、賽普勒斯展店。</li> </ul>
2004 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Starbucks 國際公司於巴黎展店。</li> <li>◆ 成立 Starbucks 咖啡農支援中心於聖荷西和哥斯大黎加。</li> <li>◆ 引進門市內 CD 燒錄服務由惠普提供。</li> <li>◆ Tazo and Kraft Foods 簽訂授權合約，在食品通路販售 Tazo 產品。</li> <li>◆ Starbucks 與 Jim Beam Brands Co. 簽訂合約，在 Starbucks 門市以外拓展行銷優質的 Starbucks 咖啡利口酒。</li> <li>◆ 首次亮相，與 XM Satellite Radio 結盟，提供 24 小時 Starbucks Hear Music™ 音樂頻道。</li> <li>◆ 簽訂授權合約在美國本土和阿拉斯加進行 Seattle's Best Coffee cafes 展店計畫，預計幾年內展店超過四百家與音樂和書店相鄰的店面。</li> <li>◆ 提供 T-Mobile® HotSpot™ 無線網路的服務。</li> </ul>
2005 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 引進 Starbucks Coffee Liqueur 咖啡利口酒 and Starbucks Cream Liqueur 奶油利口酒。</li> <li>◆ Starbucks 將非洲黑人歌手 Ray Charles 之 CD「Genius Loves Company」於 Starbucks 各門市公開販售，此專輯榮獲葛萊美八項大獎。</li> <li>◆ 捐贈一千五百萬美元給世界性組織支援南亞海嘯救難。</li> <li>◆ 引進限量版，印有西雅圖水手隊明星球員鈴木一郎肖像的 Starbucks 卡，將所得捐與美國和日本之孩童慈善公益團體。</li> <li>◆ 收購 Ethos™ Water，並設立目標在未來五年內捐贈一千萬美元，作為支持世界水源潔淨計畫之用。</li> <li>◆ 引進瓶裝立即引用冷飲至日本和台灣，可在便利商店方便購得，共兩種口味 Seattle (latte) and Milano (espresso)。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Herbie Hancock 最新專輯 Possibilities，由 Hear Music 全球發行且可於 Starbucks 門市購得。</li> <li>◆ 開啟 Hear Music™ Coffeehouse in San Antonio 的另一波風潮，提供大於一百萬的數位音樂製作的燒錄和追蹤。</li> <li>◆ 引進 Café Estima Blend™ 公平交易咖啡，混合深烘培豆。</li> <li>◆ 購買一仟萬磅的公平交易咖啡，成為北美最大購買者。</li> <li>◆ Starbucks International Corp.於巴哈馬、愛爾蘭以及大陸直營店大連展店。</li> </ul>
<p><b>2006 年</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 取得 Starbucks 於夏威夷零售店所有股權，原先的合資夥伴轉往經營 Starbucks 於波多黎各的零售點。</li> <li>◆ 於美國當地引進 Starbucks DoubleShot® Light</li> <li>◆ 引進 Rwanda Blue Bourbon Black Apron Exclusives™ Coffee。</li> <li>◆ 引進 bottled Frappuccino® Strawberries and Crème drink，第一個非瓶裝咖啡飲品。</li> <li>◆ 與巴西 Cafés Sereia do Brasil Participações S.A., 簽約成為合資夥伴進入巴西市場， Starbucks Brasil Comercio de Cafes Ltda. (Starbucks Brasil)。</li> <li>◆ 推出新產品石榴 Frappuccino® juice blend and Tangerine Frappuccino® juice blend made with fruit juice and freshly-brewed Tazo® tea，類似果汁冰沙產品。</li> <li>◆ 與北美貿易夥伴百事可樂簽訂 Ethos Water. 的販售約。</li> </ul>

## 二、 STARBUCKS 目前經營成果報告<sup>19</sup>

至 2006 年會計年度的統計，STARBUCKS 咖啡零售點的店面數已達到 12,241 間，預估至 2007 年底店面數將超過 14,641 個店面點，其中又以海外市場的發展最為蓬勃。以下，我們將以圖表的方式呈現 Starbucks 在展店數、衍生產品營收、海外營收、控股等經營成果：

### (一) STARBUCKS 咖啡零售點的狀況

Starbucks 在咖啡零售點的數量，依 Starbucks 提供自 2002-2006 年的統計資料顯示，其咖啡零售點的數量以每年 20.6% 的成長速度增加，其中海外市場的零售點成長率更高達 21.7% 的高複合成長率，參見圖 3-3。



圖 3-3 零售零售點成長率

而在分店的掌控能力來看，Starbucks 掌控主要營運權與合資伙伴共同營運的比例大約為六比四，參見圖 3-4。尤於 Starbucks 對於海外零售點是否為直營或採用授權合資伙伴經營為其海外授權的策略之一，在後面的章節有詳細的說明，在此就不多加描述，僅就目前的營業狀況作呈現。

<sup>19</sup>資料來源：Starbucks 十月法說會



圖 3-4 Starbucks 公司主導營運與合資經營之咖啡零售點分佈

### (二) 立即飲包裝的市場狀況

目前在立即可飲用的飲品部分，北美市場的授權製造是百事 (PEPSI) 獲得，通路行銷部分是與 KRAFT 以及 BEAM 合作。在亞洲區的授權製造，日本由三多利 (Suntory) 獲得，台灣區是統一。2006 年與南韓 Dong Suh Foods Corporation 簽定授權契約，將冷飲推入了南韓市場。在瓶裝咖啡立即飲用的部份，2006 年的營收達 \$90 億美元。

### (三) 酒精性咖啡產品部份國際市場狀況

依據 International Wine and Spirit Record 的統計結果，在過去的 20 年裡，共有 300 個新的酒精性飲料品牌推出，但有 81% 的新進入品牌沒有辦法維持在一定的銷售水準 (在此定義的一般銷售水準為年銷售量超過 1 億瓶)。而 Starbucks 在 2005 年引進 Starbucks Coffee Liqueur 跨足酒精性產品市場，只花了二年的時間，便已達到此評斷水準，見圖 3-5。



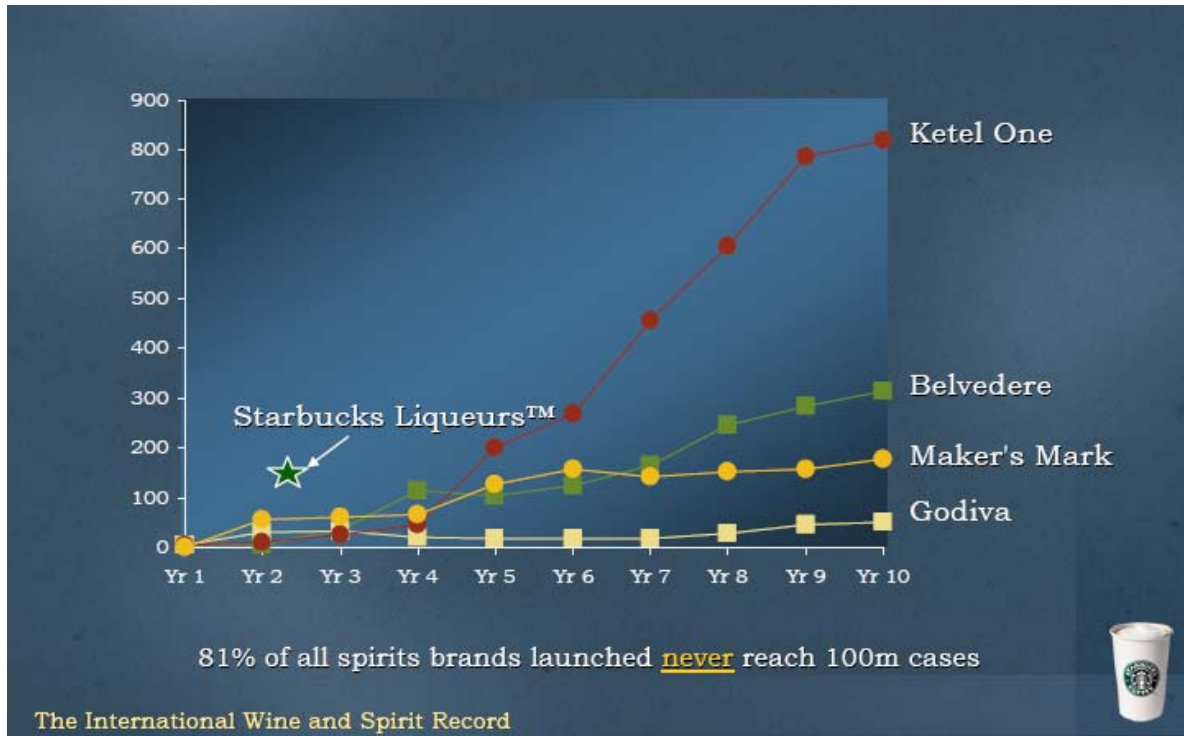


圖 3-5 酒精性咖啡產品銷售國際市場狀況

#### (四) 年度營收統計

在不斷擴張商業版圖的同時，公司的營收也隨之擴張成長，但是營運點的增加也是新的投資支出。因此，我們要看真正的績效就可以從稅後純利來看，由圖 3-6 我們可清楚看出 Starbucks 營運稅後純利是呈現成長的狀態，純收逐年增加，從 2001 到 2006 年平均複合成長率高達 24%，表示新市場的投資回收期不會太長，在授權以及食品服務提供這一塊，也在逐漸增加當中。另外從圖 3-7，我們可以看出 Starbucks 的海外營運點營收，從 2003-2004 這一年有爆發性的成長。



圖 3-6 公司營運總營收稅後純利

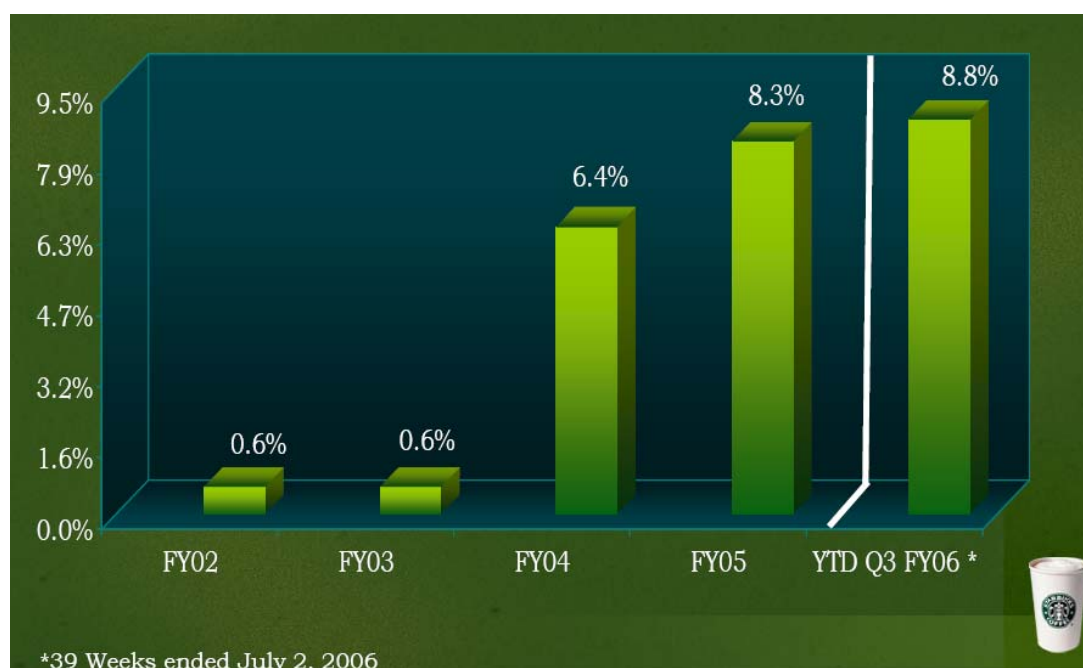


圖 3-7 海外市場營運收入佔總營收的稅後純利比例

#### (五) Starbucks 海外市場控股狀況

一般而言，Starbucks 在海外經營可分為直營或採用授權合資伙伴等方式。下列表 3-1 與表 3-2 為 Starbucks 經營海外市場控股權的狀況，表 3-1 為目前 Starbucks 在世界各地的授權伙伴；而表 3-2 為目前 Starbucks 在跨足海外市場時，在當地成立的獨資控股公司。

為了充分掌握 Starbucks 在海外目標市場與合資伙伴的股權掌控關係，除了表 3-1 及 3-2 的列表外，以下我們也簡單的整理了 Starbucks 對於海外市場股權掌控的演進，進而了解 Starbucks 在跨國經營時的策略方向。

1. 奧地利和瑞士的股權在 2003 年時由原先 2001 年的 20% 提升至 50%。
2. 台灣包含上海市場的股權在 2003 年時由原始的 20% 提升至 50%。
3. 日本市場原先握有 50% 控股權，但是在日本 Starbucks 在 2001 年 IPO 之後，Starbucks 與 Sazaby 各售出 10% 股權。
4. 韓國市場原先的 100% 授權合約，在 2000 年時調整為 50% 控股。
5. 馬來西亞市場在 2004 年時控股 49.9%。
6. 西班牙市場在 2003 年時由原先的 20% 股權提升至 50%。
7. 澳洲市場於 2002 年握有 100% 控股權。
8. 2004 年提升新加坡市場 100% 股權。
9. 在泰國市場原先的 100% 授權合約在 2000 年時變成 100% 股權。
10. 德國市場原先的 18% 控股，在 2004 年時全數收回，成為 100% 掌控。
11. 中國南方市場原先的控股為 20%，於 2005 年時成為 51%。

12. 智利的營運市場由原先的 20% 在 2005 年時取得 100% 股權。
13. 中東部分的授權包含七個國家，科威特、巴林、黎巴嫩、阿拉伯聯合大公國、沙烏地阿拉伯、歐曼和卡達。

表 3-1 Starbucks 海外市場合作伙伴及控股狀況

Current Markets	Licensee	Agreement Commencement	Ownership %	1 <sup>st</sup> Store Opening Date	City with 1 <sup>st</sup> Store
Austria	Marinopoulos Holdings SARL	7/4/2001	50%	12/7/2001	Vienna
The Bahamas	Coffee Cay Ltd.	4/25/2005	0%	8/5/2005	Paradise Island
Bahrain	M.H. Alshaya Co., W.L.L.	2/9/1999	0%	11/8/2000	Manama
China:					World Trade Center, Beijing
Beijing	Mei Da Coffee Co., Ltd.	9/18/1998	0%	1/11/1999	Exchange Square, HK
Hong Kong / Macau	Maxim's Caterers Ltd.	2/29/2000	0-20%	5/2/2000	Exchange Square, HK
Shanghai	President (Coffee) Cayman Holdings, Ltd.	3/23/2000	50%	5/4/2000	Lippo, Shanghai
Cyprus	Marinopoulos Holdings, SARL	10/10/2003	0-20%	12/15/2003	Nicosia
France	Sigla, S.A.	3/25/2003	50%	01/16/04	Paris
Greece	Marinopoulos Brothers SA	5/30/2002	0-20%	09/20/2002	Athens
Indonesia	PT Mitra Adiperkasa	12/19/2001	0%	5/17/2002	Jakarta
Japan	Sazaby, Inc. (20% publicly held)	10/26/1995	40%	8/2/1996	Tokyo
Jordan	M.H. Alshaya Co., W.L.L.	10/1/2004	0%	01/05/2005	Abdoun
Korea	Shinsegae Dept. Stores Co., Ltd.	9/26/1997	50%	7/27/1999	Seoul
Kuwait	M.H. Alshaya Co., W.L.L.	2/9/1999	0%	2/9/1999	Kuwait
Lebanon	M.H. Alshaya Co.,	11/29/1999	0%	11/29/1999	Beirut

	W.L.L.				
Malaysia	Berjaya Group Berhad	5/26/1998	49.9%	12/17/1998	Kuala Lumpur
Mexico	Alsea, S.A. de CV	2/27/2002	0-20%	09/06/2002	Mexico City
New Zealand	Restaurant Brands Ltd	5/18/1998	0%	10/23/1998	Auckland
Oman	M.H. Alshaya Co., W.L.L.	1/21/2002	0%	1/21/2002	Muscat
Peru	Delosi, SA	3/22/2003	0%	8/19/2003	Lima
Philippines	Rustan Corp.	7/24/1997	0%	12/4/1997	Makati City
Qatar	M.H. Alshaya Co., W.L.L.	8/1/2000	0%	8/1/2000	Doha
Quebec & Maritime Provinces	Coffee Vision, Inc.	7/17/2000	0%		
Saudi Arabia	M.H. Alshaya Co., W.L.L.	10/11/2000	0%	10/11/2000	Dammam
Spain	Sigla, S.A.	10/5/2001	50%	4/11/2002	Madrid
Switzerland	Marinopoulos Holdings SARM	2/9/2001	50%	3/7/2001	Zurich
Taiwan	President Enterprise Corp. / President Chain Store Corp.	9/23/1997	50%	3/28/1998	Taipei
Turkey	M.H. Alshaya Co., W.L.L.	4/19/2003	0%	4/17/2003	Istanbul
UAE	M.H. Alshaya Co., W.L.L.	4/15/2000	0%	4/15/2000	Dubai

資料來源：整理自 Starbucks International partner summery ，2006 年 9 月

表 3-2 Starbucks 海外市場獨資直營狀況

Current Markets	Parent	Agreement Commencement	Ownership %	1 <sup>st</sup> Store Opening Date	City with 1 <sup>st</sup> Store
Australia	Starbucks Coffee Int'l/Starbucks Coffee Australia	10/26/1999	100%	7/17/2000	Sydney
Canada	Starbucks Coffee Canada	12/31/2001	100%	3/1/1987	Vancouver, B.C.
Chile	Starbucks Coffee Int'l/Sur-Andino Café S.A.	3/12/2003	100%	8/21/2003	Santiago
China:					
Qingdao	Starbucks Asia Pacific Investment Holdings Limited	4/1/2005	100%	4/29/2005	Qingdao
Southern China	Mei-Xin International Limited	3/29/2002	51%	8/5/2002	Senado Square, Macau
Chengdu	Mei-Xin International Limited	7/9/2005	70%	9/26/2005	Chengdu
Dalian	Starbucks Asia Pacific Investment Holdings Limited	9/19/2005	100%	9/20/2005	Dalian
Ireland	Starbucks Coffee Company (Ireland) Limited	10/19/2005	100%	8/18/2005	Dundrum Shpg. Ctre, Dublin
Germany	Starbucks Coffee EMEA/Starbucks Coffee Deutschland	10/2/2001	100% 100%	05/01/2002	Berlin
Singapore	Starbucks Coffee Int'l/Starbucks Coffee Singapore	6/21/2004	100%	12/14/1996	Singapore
Thailand	Starbucks Coffee Int'l/Starbucks Coffee Thailand	3/16/1998	100%	7/17/1998	Bangkok
United Kingdom					
England	Starbucks Coffee	Starbucks	100%	9/5/1998	Manchester

Scotland	Holdings Ltd.	acquired SCC	100%	FY 2001	
Wales		05/18/1998	100%	FY 2001	
U.S. Mkts w/in Int'l Operations					
Hawaii	Cafe Aroma, Inc.	8/3/1996	100%	12/12/1996	Honolulu
Puerto Rico	Puerto Rico Coffee Partners	1/22/2002	100%	09/07/2002	Old San Juan

資料來源：整理自 Starbucks International partner summery，2006 年 9 月

表 3-3 各區域 Starbucks 分店數

<i>Aaia Pacific</i>			
Country	Store	Country	Store
Mainland China (Beijing,...)	154	Japan	650
Hong Kong	69	New Zealand	45
Indonesia	45	Philippines	98
Korea	174	Taiwan	175
Malaysia	71		
		Store Total	1481

<i>Europe / Middle-East / Africa</i>			
Country	Store	Country	Store
Austria	11	Jordon	5
Bahrain	8	Kuwait	36
Cyprus	7	Lebanon	11
France	26	Oman	4
Greece	50	Qatar	8
Ireland	1	Saudi Arabia	46
Spain	55	Switzerland	27
Turkey	51	United Kingdom (Licensed)	6
UAE - Dubai	44		
		Store Total	396

<i>Americas</i>			
Country	Store	Country	Store
The Bahamas	5	Canada	178
Mexico	101	Peru	9
		Store Total	293

<i>International Co-Operated</i>			
Country	Store	Country	Store
Australia	83	Germany	68
Canada	508	Hawaii	60
Chile	16	Ireland	8
Mainland China (Chengdu, Southeren, Qingdao)	38	Puerto Rico	17
Singapore	37	Thailand	85
United Kingdom	514		
		Store Total	1434

資料來源： Starbucks 公司年報及網站, 2006 年 10 月

### 三、 STARBUCKS 跨國經營成功經驗分析

Starbucks 在於美國本土的經營策略定位在以平民的消費、獲得高品質的享受。從其歷史資訊可以得知，自 1992 年 IPO 上市成功後，他以積極的方式透過併購擴張其市場佔有率，如 1994 年併購咖啡關係(Coffee Connection)搶下波士頓的市場，鞏固美東的市場地位、1999 年收購 Tazo 增加產品的種類和提升優質雅致的形象、2003 年收購西雅圖咖啡公司徹底稱霸美西和打入英國歐洲市場；與百事可樂、卡夫食品和醉爾思策略聯盟，強化零售市場的通路。從原料供應到生產製造及到最後的終端消費者的服務行銷，Starbucks 在這黃金十年，已成功的形成一套強韌且完整的供應鏈，而且已經成為北美最大咖啡豆購買者和咖啡飲品的供應商。

而在海外的經營上，全球五大洲，共一百九十五個國家中，Starbucks 的目標是橫跨六十個國家，展店超過 40,000 家，海外將達 20,000 家<sup>20</sup>。目前 Starbucks 展店國家已涵蓋五大洲達 37 個國家，12,000 家門市。面對如此龐大的咖啡王國，以及每天平均展開 2 家新店的速度，它如何辦到的呢？接下來在本節將對 Starbucks 的跨國海外經營策略詳細來探討：

<sup>20</sup> 整理自 Starbucks 2006 Biennial Analyst Conference,  
<http://investor.starbucks.com/phoenix.zhtml?p=irol-eventDetails2&c=99518&eventID=1370006>

### (一) 風險管控機制

面對一個新市場的進入，相對的代表一個極高的風險投資，文化的差異、飲食習慣、消費水準、產品接受度等，這些都是零售服務業者要面臨的最基本要素，卻也是關乎營運成敗最大的挑戰。Starbucks 一般採用合資的方式來進入新市場，並選擇地主國熟悉此相關產業的公司作為投資夥伴以分擔投資風險，縮短試誤學習的時間，免除掉面對當地法律和風俗民情的摸索期。另外，雖然 Starbucks 在美國國內有各式各樣的授權模式，但是在面對新市場時，他們則會選擇單一的合作夥伴，並要求伙伴以直營的方式營運，即不會再有其他的個別連鎖加盟。這樣對 Starbucks 本身具有較高的控制性，品牌形象也可以一致，對於營運管理和創造利潤部分合資業者也會比較積極。再者，從經營的決策主導以及原料物資的大量採購，這些都是影響營運的成本考量。而且，在採用直營方式的利基上，零售服務點可以得到較強大的資源支持，而在商品促銷上也具有很強的競爭力。

由於二次大戰後美軍文化在亞洲的影響，在跨國連鎖的佈局上，Starbucks 以對西方文化接受度較高的亞洲國家為先行對象，1996 年以日本東京為第一個海外拓展點，當時日本是亞洲區流行文化的領航者，具有相當的指標性，Starbucks 和 SAZABY 公司簽訂合作計畫。當 Starbucks 在以綠茶為主要飲料的國家站穩腳步後，說明它的理念能被不同文化背景所接受，接著在台灣與統一及統一超商合資成立統一星巴克拓展台灣市場。初期 Starbucks 對於海外市場的進行是非常的仰賴地主國合作伙伴的，而且為了降低風險，對於合資的新公司僅會握有少少的股份，專職在技術授權的部份。經營及展店則由在地伙伴負責。例如在台灣市場，初期 Starbucks 只擁有 統一星巴克 5% 股權，至目前為止 Starbucks 對於日本 Starbucks 也只控有 40% 的股權而已。但是當此海外市場的成長已進入軌道，或是 Starbucks 對此市場已經足夠了解之後，它就會大幅提升對這些合股公司的持股，如 Starbucks 握有的台灣統一星巴克的股權從原有 5% 提升至 50%。目前同樣的，Starbucks 在泰國、馬來西亞和紐西蘭也以相同模式尋找合作夥伴。

當全球各大企業進軍大陸市場時，Starbucks 也同樣的將的眼光投注進正在蓬勃發展的大陸市場，面對中國大陸如此大的競爭市場，Starbucks 的策略將戰場切割成北、中、南三部份。中國北方市場（北京、天津）是以純粹授權的方式合作，1999 年初，Starbucks 授權北京美大咖啡有限公司，作為 Starbucks 在大陸華北地區的總代理，而北京美大咖啡又與北京農工商集團合作，至 2005 年的統計北京和天津地區已有 58 個營運門市。而中部區域由上海統一星巴克咖啡有限公司於 2000 年成立營運，範疇為上海、江蘇和浙江市場，是由美國 Starbucks Coffee International 公司、台灣統一集團旗下統一企業、統一超商與上海煙草集團盧灣煙草糖酒有限公司合資，統一為拿下江蘇和浙江這兩個區域的經營權，以台灣控股權作為籌碼交換，使得 Starbucks 握有台灣統一星巴克的股權從原有 5% 提升至 50%，目前上海星巴克的營運點已超過 72 個門市，包括杭州、寧波、南京、無錫、蘇州、昆山等地。而中國南方市場則和香港美



心集團於 1999 年合作，負責 Starbucks 香港和廣東、四川的經營權，特別的是成都部分 Starbucks 握有 70% 經營權，美心集團 只握有 30%，而其他區域如香港、廣東和深圳，Starbucks 握有 51% 股權。Starbucks 在進軍大陸市場奠定初步基礎後，於 2005 年在青島和大連開設直營店握有 100% 股權，Starbucks 期望大陸能成為繼美國之後的第二大市場。

在歐洲區部分，由於經營理念的不同，及在當地市場試過水溫之後，德國 Starbucks 的經營權在 2005 年初由美國 Starbucks 總部全數買回，目前是 100% 直營。而面對進入門檻最高的法國，也同樣的在初期 Starbucks 是由西班牙的合作伙伴合資一同進入的。較特別的是在夏威夷的營運點，Starbucks 與知名水果飲品商 Jamba juice 結盟，在同一個營運點提供不同選擇的服務，但目前的經營權亦由總公司 100% 控股。

由以上各地的例子我們可以得之，Starbucks 在初期進入一個新興市場時，必定會尋求當地業者合作，以合資的方式來降低進入門檻和減低風險。而在對市場熟悉之後，為強化其品牌影響力及營運分店的掌控能力，Starbucks 會逐步提高其控股比例，甚至於在一些有潛力的海外市場，其最終目標是希望能將跨國營運點的經營權 100% 收回。

## (二) 複製成功的模式

### 1. 展店點選擇標準

Starbucks 在美國國內，對於展店地點的選擇有相當高的要求，美國的街道是屬棋盤格式的規畫，因此選擇在人潮聚集的街口，和同一區域內儘可能的好店面展店，不論是外帶或是在店內享用，對於顧客均有某種程度的聚焦力，這是 Starbucks 一慣的法則。同樣的模式在台灣統一星巴克如出一轍，選擇設於能見度高或人口密集之商圈及各街道之三角窗處，承租黃金地段經營門市，利用這個地點來打知名度，把租金當成廣告費，眾多的門市即等於很多的廣告看板，這是高價的無本廣告，這樣不僅穩住老顧客的心，更吸引了新顧客的眼光，達到培養市場的目的。同時 Starbucks 會依照區域的不同設置不同銷售模式的門市，但是具高聚客力、高流動率以及寬敞店內空間設計卻是不變的標準。

而且 Starbucks 累積多年的經驗早已得出有許多精密的計算模型，分析當地的人口、所得和生活型態，確保開店不會虧本。其中一個最基本的指標就是投資回收率 (Return on Investment, ROI)。ROI 是以預估未來的收益除以投資總額，簡單來說，ROI 一〇〇% 代表一年就可以回收，ROI 五〇% 代表兩年可以回收，而一般 Starbucks 評估可以開店的 ROI 大約在三〇% 至五〇%，換句話說，一家店二至三年後回收是合理的預期。Starbucks 把 ROI 訂在 30% 至 50% 之間，這不僅是過去累積的經驗，更有品牌策略上的考量。一般來說，投資講究報酬率，ROI 當然是越高越好。但對 Starbucks 而言，卻刻意讓 ROI 不要過高，因為這和 Starbucks 一貫強調的「Stays Small, Grows Big」(小而美，穩健成長) 的品牌策略相違背。而且過高的 ROI 代表公司對銷售的預

測不準確或是相對投資過低，也就表示 Starbucks 和別人的差異性不大，消費者將無從由空間和環境來認知 Starbucks 的品牌、體驗 Starbucks，這對品牌更是致命傷。追求利潤是企業的目標，但是如何在衝高 R O I 和投資顧客之間做取捨，既能營造小店的氣氛，卻還能維持大公司的規模和效率，對所有企業而言，都是很大的學問和挑戰。<sup>21</sup>

## 2. 統一的店內陳設佈置

Starbucks 在海外市場，主要走的是精品咖啡的風格，並且以除了辦公室和家以外的第三空間自居，主要是以營造心靈空間為訴求。在 1991 年時，美國 Starbucks 總部已成立御用建築師和設計師以確保店面設計和形象的一致性，因此對於海外展店點的店內設計具有相同的要求。在海外分店的外部陳設方面以符合當地風俗民情特色「在地化」為主軸，但是店內陳設的空間設計、色彩佈置、設備擺設等均與美國風格一致。而且經由 Starbucks 總部參與規劃，以其著名的四種裝潢風格為主軸來進行延伸，加上全球一致性規劃的音樂風格，讓各國的消費者走到世界各地，都能感受到相同的 Starbucks 氛圍。

表 3-4 Starbucks 的四種裝潢風格

裝潢分類	圖像元素	圖騰代表色彩	代表意義
Grow	地	綠色為主	成長
Roast	火	紅色為主	烹培
Brew	水	藍色為主	調煮
Aroma	風	土色為主	香味

## 3. 全球化的星巴克隨行卡和咖啡大使活動

除了海外門市的佈置具有全球化的統一風格之外，在市場行銷方面，Starbucks 也利用全球資源擴展跨國企業的一致性行銷手法。暨美國總公司於 2001 年推出 Starbucks Card 後，2002 年台灣統一星巴克亦推出可以儲值消費的隨行卡，以鞏固死忠客戶的認同度。並舉辦咖啡大使等活動，藉由教育消費者認識咖啡，如咖啡產地、咖啡種類和調理方式等，以提升精緻度和咖啡文化，拉開與不同品牌咖啡飲品的層級。除了咖啡豆和咖啡飲品外，Starbucks 在行銷活動上，最成功的可說是在咖啡店提供許多富創意的周邊商品了，其中以「城市杯」最能擄獲消費者的心。這個活動引發一波收藏風潮，誘發消費者造訪不同國家 Starbucks 門市的好奇心。另外，咖啡與音樂的愛好者似乎是劃上等號，因此 Starbucks 於 1999 年收購 Hear Music，並將此音樂類型推展至全球，在全球門市內提供音樂販售的服務。所以，Starbucks 在產品的行銷活動上，也是全球同步的。

<sup>21</sup> 星巴克重視品牌，寧可回收慢慢來，商業週刊 858 期，2004 年 5 月

#### 4. 全球一致的服務品質

零售服務業的成功需建立在良好的服務品質上，而且透過工作人員和消費者一對一的溝通，才能建立起消費者的品牌忠誠度。Starbucks 的行銷模式是靠消費族群的忠誠度與二次傳播，因此 Starbucks 對於員工服務訓練的流程格外重視。建立員工對公司的認同感則是訓練的一切根本，Starbucks 對於每年的廣告預算編列非常的低，其公司的政策則是把本來用於廣告的支出，用於員工的福利和培訓上。Starbucks 把員工當成第一層顧客討好，給予員工很多教育訓練，讓大家有能力成為 Starbucks 的咖啡大使，給顧客滿意的服務。就算是以時薪計算的兼職員工，亦要接受足夠的訓練及相對的福利。例如最有名的「豆股票」，即是讓傳統服務產業第一次擁有和高科技產業一樣的「分紅入股」，而且在日本分公司 IPO 成功後，亦推行員工認購「豆股票」的政策。

#### (三) 以較低的成本達到目標的經濟規模

假他人之手，是連鎖產業最獨特的一個特性，海外經營初期以較低的成本投入以合資的方式營運，尤其大部分仍須仰賴合資夥伴的在地經驗；而在熟悉此市場之後，則又逐漸以直營方式取得較高的控制權。而且 Starbucks 在挑選合作夥伴時更是仔細，尤以具有食品類產品經營的相關經驗為最佳，如台灣統一集團和香港美心集團等，同時 Starbucks 也善加利用此強項，以彌補各國文化差異下對於咖啡飲品期待的落差。

在美國文化中，咖啡是日常生活所需，就如同喝水一般。但是 Starbucks 在海外的合作夥伴所營造的是精緻咖啡文化，因此如果只提供咖啡飲品是不足以滿足消費者的需求。因此給予在地被授權伙伴，除咖啡飲品外的產品設計和營銷的自由度是營運上的另一個突破，而且提供食品銷售已是海外門市另一項新的營銷利潤來源。依據過去三年的統計，Starbucks 在英國、香港等地的門市，三明治、輕食、糕點等食品的銷售比已高達三成以上，台灣統一星巴克更提供口味本土化的各類糕點、及因應節日的節慶點心如咖啡月餅和咖啡蛋捲等。據統計，零售部分佔營業額 85%，然而食品銷售僅佔 15%，這是一塊潛力無窮的市場等待開發。台灣統一星巴克目前在台灣連鎖咖啡市場占有率僅 15%，但仍在持續成長，由於 Starbucks 和 7-ELEVEN 兩大國際品牌，正好都授權由統一超商投資經營，在 2003 年結合便利商店的資源，於統一超商門市推出 14 項星巴克明星商品預購誌，使台灣成為 Starbucks 全球首次與便利商店合作，推出 Starbucks 商品型錄購物的國家，也憑藉著這樣的優勢，使總公司加重臺灣和香港兩個區域的持股權，欲享有更大的利潤。

跨國連鎖需仰賴在地經驗以深入民心，但是 Starbucks 的本質仍須靠總公司的成功經驗傳承，面對 37 個國家營運點的急速擴張，代表著對建築結構建材、裝潢設備、店內家具、咖啡調理工具、吧檯規劃都有非常大量的需求，總公司以統一進貨處理的方式，相對的便是以量制價，可以大量降低採購成本，這對於成本考量上也是一大優勢。

#### (四) 完整的供應鏈

Starbucks 進軍全球市場，橫跨三十七國、擁有一萬二千多家分店，除了分店的裝潢佈置、人員訓練之外，最重要的是各類食品的配送系統的建立。美國 Starbucks 總部在此連鎖產業價值鏈裡扮演的角色，除了是咖啡業相關技術的授權者，更是咖啡供應鏈中的原物料的供應者。

Starbucks 從咖啡豆開始，除了採購一向標榜保障咖啡農權益的「FAIR TRADE; 公平交易咖啡」之外，也和咖啡農場以特約、認證等方式取得品質一致的咖啡原豆。另外 Starbucks 對於咖啡豆的烘焙方法也投注了很多的熱情，我們稱之它"Starbucks 烘焙法"，這種方法是 Starbucks 長時間累積下來的經驗與成果，當然這也是 Starbucks 在全球營運的最大根基。除了豆子，其他不論是咖啡沖泡設備，分店的桌椅佈置，乃至餐巾紙、咖啡攪拌棒等都有供應，或是都有一定的供應商。

簡單的來說，Starbucks 在整個產業中，從展店前的投資分析至開店地點的選擇均有精密的計算模型；在開店的當下，機器設備、桌椅佈置都有專業的設計師操刀；而在營運時的原物料供應、消費性耗材及週邊商品的提供等亦有一定的規劃。如此完整的供應鏈體系，讓海外的這些合作伙伴可以安心的在這些市場無後顧之憂的去衝市場，應該也是其可以擴展得如此迅速的原因之一吧。

#### (五) 完整的授權模式

在授權的部份，包含了有形資產和無形資產的轉移，由於這關乎 Starbucks 的競爭優勢，因此 Starbucks 將授權部份切割成技術授權與品牌授權兩大部分，下列將逐一探討。

##### 1. 技術授權

技術移轉的方式一般分成文件密集的技术移轉方式（包括咖啡產品的品項、咖啡烹煮的標準作業流程、調理食譜等），以及人員密集的技术移轉方式（如咖啡烹煮技術、人力資源調配、教育訓練的安排和經營理念傳遞等），但以人員密集的移轉方式績效更高，因此各國連鎖店草創期均派遣高階人員到美國總部受訓。依照合約規定，Starbucks 是唯一的咖啡豆原料供應者以及相關烹煮設備機器的提供者，Starbucks 於美國的烘培廠，將烘培好的豆子以特殊包裝封裝，運送到海外營運點。咖啡的調理技術要遵照其技術移轉規範。

##### 2. 品牌授權

基於合資伙伴的關係，跨國連鎖業者對於所有用到 Starbucks 相關商標的陳設不需特殊支付授權金，對於門市使用的消費性耗材如紙巾、杯子和隔熱套等均由各國自行尋找品質合乎要求的合作廠商製造即可，但是咖啡相關的衍生性產品如濾泡壺、城市杯、保溫杯、咖啡豆等則算在營收，由利潤總結去分享。唯一要收取授權金的是瓶裝立即飲產品的部份，只有 Starbucks 握有 50%控股的合作夥伴才享有品牌授權產品

的製造，製造和販售 Starbucks 瓶裝冷飲 Frappuccino®、Doubleshot® espresso，冷藏飲在美國是和 PEPSI 合作，2005 年進入亞洲市場，日本是由三多利株會社（Suntory Limited）負責產製造，台灣是由統一星巴克製造包裝，在 2005 年裡的營收統計部份，此品牌產品授權佔特別營收 2%。2006 年與南韓 Dong Suh Foods Corporation 簽定授權契約，將冷飲推入了南韓市場。

在智慧財的部份，Starbucks 已在 150 個國家註冊商標及其他相關的服務標誌，所有權仍屬美國總部所有，註冊名為 Starbucks.com。在專利部分，Starbucks 在產品、系統和設計上也握有許多項專利，商標和專利等以授權方式給予跨國夥伴使用。

對於海外營運點的需求，Starbucks 美國總部以最大資源支援，並有每年定期的店面管理抽調監督制度，以改進缺失和保持營運點的營收成長。因此 Starbucks 在對於海外合資伙伴的選擇上具有以下幾項嚴格的要求：

- (1) 是否有自有品牌，或是有國際合作或是品牌授權的經驗？
- (2) 是否有連鎖店的經驗？
- (3) 管理經營理念和文化是否與 Starbucks 相符合？
- (4) 有否房地產相關經驗，能否拿到好的展店地點？
- (5) 對於資金以及人力資源是否充足？
- (6) 必須是所在區域的營運管理能力的領航者？
- (7) 是否有食品飲料等零售產業經驗？

Starbucks 尋求具有這些特質的業者成為跨國合資伙伴，藉由相輔相成創造最大的利潤是其經營海外市場的最主要策略。

## 肆、 STARBUCKS 跨國連鎖的關鍵成功因素與授權策略意涵

由前一節對於 Starbucks 跨國經營的成功經驗分析可以得知，跨國連鎖企業的關鍵成功因素至少應該涵蓋：(1)周詳的風險管控機制；(2)快速複製成功的模式；(3)達到經濟規模；(4)完整的供應鏈；(5)完整的授權模式。但是這些就是 Starbucks 能夠如此成功的關鍵因素嗎？經過我們研究發現，Starbucks 真正的 KSF 只有一個，就是對「STARBUCKS」這個品牌的堅持。以下我們就 Starbucks 在品牌價值的創造及跨國 IP 的佈局二項來證明。

### 一、 品牌價值創造

1990 年代，美國的咖啡市場已經極度飽和。兩家最大的競爭者：麥斯威爾 (Maxwell) 和佛吉斯 (Folgers) 幾乎壟斷了整個市場；由於競爭激烈，雙方只能拚命削減成本，只要一方的成本減少 1%，市場占有率馬上增加。然而在此同時，咖啡的品質也不斷下降，導致消費者、企業客戶和咖啡業者都愈來愈不滿意。當時的業者認為，咖啡業是「一個惡夢般的產業」。

然而就在這時，Starbucks 出現了，從 1993 年到 2003 年間，Starbucks 在全美開了七千多家分店，年平均展店率達到 39%；同時平均銷售成長率高達 43%，預計未來十年的平均銷售成長率，仍將達 30%至 50%。Starbucks 並從 1996 年開始進行國際化的動作，從日本、新加坡、菲律賓、英國、台灣、泰國、紐西蘭、馬來西亞、大陸、科威特、南韓、黎巴嫩、奧地利、沙烏地阿拉伯、巴林、澳洲、紐西蘭、法國、加拿大、智利、塞浦路斯、希臘、印尼、喬丹、澳門、墨西哥、阿曼、秘魯、波多里哥、卡塔爾、西班牙、瑞士、土耳其與阿拉伯聯合大公國等地，目前已累積至三千五百家店。

更驚人的是，Starbucks 的咖啡價格和毛利率遠超過一般市售咖啡；當時一般超市賣的罐裝咖啡每磅售價 5 美元，而 Starbucks 店內賣的咖啡豆每磅高達 65 美元，毛利率達 59%。Starbucks 為什麼會有這麼突出的表現？Starbucks 董事長霍華德 蕭茲 (Howard Schultz) 總結了 Starbucks 的成功祕訣：「浪漫、經驗、友善、分享、文化」。Starbucks 的特殊之處，正是把經營重心從產品本身，轉移到願景、創意以及企業哲學上。<sup>22</sup>

美國商業周刊與品牌顧問業者 Interbrand 選出 2006 年全球前 100 大最佳品牌。綜合業者經驗及評選小組的意見，顯示運用品牌提供消費者美妙體驗，以及在品牌現況

<sup>22</sup>麥可，星巴克為什麼賣？五官皆醉是銷售核心，遠見雜誌，223 期，2005 年 1 月

和未來願景間取得良好平衡，是企業界打造品牌價值的不二法門。2006 年最佳品牌的前三名分別是可口可樂、微軟與 IBM。但品牌價值成長最快的，首推 Google，而 Starbucks、摩托羅拉的品牌價值也大幅擴增。Starbucks 很少打廣告，而是依賴眾多的各地店面散播口碑，過去一年因此將品牌價值金額提升 20%，達到 30.99 億美元，並且不受其他類似品牌與產品的干擾。每周來客人數高達 3,000 萬人次的 Starbucks，還將自家品牌視為流行文化的窗口，開始參與製作音樂、書籍和電影，將文化商品與咖啡做了完美的結合<sup>23</sup>。

Starbucks 為何能做到如此驚人的成績？因為，企業要建立品牌價值，第一步就是要為他的每一個品牌和其品牌組合制定一個清晰的品牌戰略。一個企業需要非常瞭解自己的目標客戶群，包括他們的喜好、夢想、期望、需求以及不滿之處，這對於任何一家企業而言都是非常重要的。顧客是多種多樣的，因而把具有相同特徵的顧客細分在一個類群中就非常關鍵了。有了對客戶的深刻理解後，企業就能進行品牌定位，也就是定義對目標顧客群的承諾。定位是一門藝術，它定義消費者如何從理性和感性的角度看待企業的品牌。如果一家企業擁有眾多品牌，那就應該對整體品牌組合戰略進行定義—每一個獨立品牌應該如何被定位，每個獨立品牌之間如何關聯，以及如何定義一個母品牌，並且能夠使每個子品牌在母品牌的支持下統一起來。

品牌驅動因素。具備了正確的品牌戰略只是品牌價值創造的起步。可口可樂的前任市場行銷長 Sergio Zyman 在他著名的《可口可樂行銷革命》中稱：品牌戰略就是承諾、兌現，有時甚至要過度兌現，最後是主張。成功的品牌通過一套品牌驅動因素來兌現其品牌承諾。

兌現品牌承諾有多種途徑，一個品牌通常具有五個核心品牌驅動因素：首先是產品—產品是品牌的關鍵組成部分，包括創新、設計、特性、品質和可信度。第二是服務—當顧客在購買一件商品時，他們同時也購買了與之相關的服務。第三是廣告。第四是客戶關係管理，這已經成為品牌價值驅動的一個重要因素。第五個品牌驅動因素是顧客對該品牌的“全面體驗”。全面體驗體現于顧客與該產品的每一個接觸介面，其中包括產品的功能和可靠度。但“全面體驗”絕非僅局限於此，它還包括店面的設計、佈置與氛圍等<sup>24</sup>。

### (一) 產品

Starbucks 擁有超過 30 種綜合與單品的咖啡豆、手工製作的濃縮混合飲品、茶飲

<sup>23</sup>劉煥彥，經濟日報，A5 版，國際焦點，2006 年 7 月 29 日

<sup>24</sup>星巴克品牌體驗的啓示，中華工商時報，2005 年 5 月 11 日

料、咖啡機器設備、咖啡豆沖泡機與磨豆機、新鮮烘烤的糕點、巧克力、三明治、沙拉、咖啡馬克杯與用品、音樂唱片和各類型禮品，並不斷推出新產品。1995 年，Starbucks 推出碎冰打成的法布其諾 (Frappuccino)，讓向來喝熱咖啡的美國人愛上了冰品咖啡。現在 Starbucks 推出新產品的速度更快，單單 2002 年就推出了 7 種新飲料，尤其是打破傳統調有甜味或是無咖啡的飲料，2005 年更推出大豆類咖啡飲料，增加 Starbucks 對年輕族群的吸引力。

Starbucks 更不斷發揮品牌力量，找新管道銷售更多樣的 Starbucks。1996 年，Starbucks 與醉爾思合作，共同開發 Starbucks 冰淇淋。1998 年，Starbucks 與 Kraft 食品公司合作，把 Starbucks 的咖啡豆送到全美國的超級市場。

另外，產品品質是 Starbucks 的堅持，世界各地的 Starbucks 員工要訓練到同樣秒精準，在 2001 年，Starbucks 共進行了 190 萬小時訓練，平均全球每個員工每天要接受近 1 小時的訓練。訓練，是 Starbucks 成功的印記。Starbucks 把咖啡店的經營拆解，把每個環節訓練成員工的反射動作。員工一進入 Starbucks，除了要學習每種咖啡豆的知識，還要熟背每杯濃縮咖啡要煮 23 秒，拿鐵的牛奶至少要加熱到華氏 150 度，但是絕不能超過 170 度。不過，訓練人員鼓勵大家做咖啡吧台後的科學家，試著把牛奶加熱到華氏 190 度嚐嚐，就知道顧客的抱怨從何而來。

Starbucks 的採購經理 Buck Hendriy 說：“品質放在第一位，服務放在第二位，價格放在第三位。我們不會因為低價格而在品質和服務方面放寬標準。”因此，Starbucks 更將品質的堅持延伸到供應商身上，包括咖啡種植園的農場、麵包廠、紙杯的加工廠等。挑選供應商是一個相對漫長和正規的過程，各部門有關員工都將參與進來，由採購部門牽頭，履行程式，提供範圍。產品開發，品牌管理和業務部門的員工也會參與其中，這使 Starbucks 公司瞭解整個供應管道及對今後業務的影響。為達到特殊的品質標準，Starbucks 從生產能力、包裝和運輸等多個方面對供應商進行評估，只有具備發展潛力的供應商才能與 Starbucks 榮辱與共<sup>25</sup>。

Starbucks 除了銷售咖啡，還做音樂生意，去年贏得了 8 個格萊美獎，包括年度唱片獎。Starbucks 還涉足金融服務行業，發行 Starbucks 信用卡，每年大約有 10 億美元的營業額。此外，Starbucks 還建立了北美最大的 Wi-Fi 熱點上網網路。

## (二) 服務

Starbucks 營收的 85% 是來自與顧客面對面接觸的門市，員工與消費者每一次互

<sup>25</sup>周軍，星巴克成功的秘密，數字財富，2005 年 5 月 11 日



動，是品牌形象最大決定因素，員工士氣一低落，就會影響顧客感受到的品質。所以，Starbucks 把員工當成第一層顧客討好，給予員工很多教育訓練，讓大家有能力成為 Starbucks 的咖啡大使，給顧客滿意的服務。在 Starbucks，顧客進門 10 秒鐘之內店員就要給予眼神接觸，讓顧客感受到被歡迎、被重視，此外，員工還有服裝的規定，而且不能刺青，要保持輕鬆的心情，才能煮出好的咖啡，帶給顧客好的服務。

### (三) 廣告

Starbucks 不論進入那個市場，都沒有上媒體打廣告。Starbucks 全靠的是籠絡員工做行銷。這在消費產品中，找不到第二個例子。Starbucks 營收的 85% 是來自與消費者面對面接觸的門市，所以，Starbucks 把員工當成第一層顧客討好，把廣告、行銷資源都放在員工身上。給予員工很多教育訓練，讓大家有能力成為 Starbucks 的咖啡大使，更不同的是，Starbucks 與給予所有員工廣泛的醫療保險與股票選擇權，叫做「豆股票」(bean stock)，讓大家享有更多的照顧與擁有感，連兼職員工也不例外。雖然實際上許多員工在拿到股票之前就離職了，但是這個一般給科技新貴的舉動，對佔了 Starbucks 員工三分之二、收入從最低工資起跳的時薪兼職員工，還是很具鼓舞作用。美國《商業週刊》報導，從 90 年代中期到後期，Starbucks 員工流動率一直是餐飲與速食業中最低的<sup>26</sup>。

Starbucks 創建品牌從來不做廣告的另一原因是因為，消費者知道 Starbucks 不僅經營咖啡店，他們還有自己的企業文化和價值觀。那些真正懂得社會責任，並且盡力在公司贏利和社會責任之間找到平衡點的企業，將是市場上最終和最大的勝出者。Starbucks 認為有義務保障咖啡種植者的經濟及生活品質，並且保護咖啡所生長的环境。對咖啡原產地的承諾，是 Starbucks 承諾於提供品質最優良的咖啡，並同時維持著咖啡生產地的社會、經濟及環境的永續性。這是 Starbucks 的企業使命之一，也是我們照顧並保護咖啡生產國家的基礎。

Starbucks 最近更收購了一家飲用水公司，收購這家公司的原因就是這個公司將瓶裝水銷售額中的很大一部分捐獻給無法得到潔淨水的非洲國家和一些發展中國家。<sup>27</sup>

### (四) 客戶關係管理

而對於顧客來說品牌又是什麼呢？如果我們自己站在顧客的角度去看品牌，我們就會清晰的看到，原來對於她的目標顧客來說，品牌就仿佛是他們在審視和欣賞的一

<sup>26</sup>吳韻儀，星巴克傳奇 一個 Sales 用咖啡統一世界，CHEERS 雜誌，2003 年 1 月

<sup>27</sup>星巴克全球擴張計畫：品牌成功不在咖啡，經濟日報，2006 年 5 月 19 日

個晶瑩剔透的水晶球。當他們面對這個水晶球，任憑晶瑩的球體在他們眼前轉動，無一點瑕疵時，他們就會頓感身心愉悅。反之他們則會毫不猶豫地將有瑕疵的水晶球扔進垃圾箱，然後再去尋覓他的新歡。

因此，品牌的接觸點就仿佛是水晶球上的千萬個明亮的晶體，一個真正稱得上強勢的品牌都一定在接觸點的管理上有著非常優秀的表現。毫無疑問，Starbucks 便是這樣的一家對品牌與顧客的每一個接觸點都倍加珍視的企業。

Starbucks 的董事長蕭茲認為，“每個員工都是品牌的形象代言人”，因此，每一個員工都要接受 24 小時培訓—客戶服務、基本銷售技巧、咖啡基本知識、咖啡的製作技巧。員工需能夠預感客戶的需求，在耐心解釋咖啡的不同口感、香味的時候，大膽地進行眼神接觸，以期讓 Starbucks 的每個顧客都能從舒適的環境，以及 Starbucks 員工的微笑中獲得良好的體驗。當顧客走進 Starbucks 時，所有的員工都只有一個表情，那就是那似乎永遠的禪宗似的微笑。不管有多少顧客在排隊等候，甚至面對顧客的怒容，Starbucks 的員工也永遠帶著禪宗似的微笑，並且輕聲細語的對顧客說話。無論何時，Starbucks 的空間裏都絕對不會響起高門大嗓的叫喊，那裏最大的聲音就是輕柔的音樂；因為 Starbucks 教導員工不要去驚醒那些已經沉浸在家與公司之外的“第三空間”中的客人，要使得每個顧客都感覺這裏是一處充滿安寧、親切與祥和中的休憩樂土。

Starbucks 也通過徵求顧客的意見，加強客戶關係。每個星期總部的專案領導人都當眾宣讀顧客意見回饋卡，使顧客的意見能充分獲得重視及不滿意能確實獲得改善。

在一次 Starbucks 的高層會議上，討論到了降低成本的問題，有人提出將店內桌上的紙巾換成價格便宜些的，因為他認為雖然廉價紙巾的品質會稍為差些，但是這個對於顧客來說並不重要，甚至顧客可能根本就不會介意，即使是發現了也不見得會因此而不安。這個提議遭到了當時任 Starbucks 全球行銷副總裁的品牌專家斯科特 貝德伯裏的強烈反對。貝德伯裏認為，來 Starbucks 的顧客許多都是具有自身獨特個性的對生活細節非常重視的人。許多時候，他們經常會因為一些被品牌忽視的細節而得罪，於是他們就會得出一個結論—這個企業（品牌）不尊重他們！貝德伯裏說：“如果當顧客在閉著享受 Starbucks 給他們帶來的舒適安逸時，卻突然感到在摩擦著皮膚的竟然是一種在廉價商店和街頭地攤上才會出現的劣質紙巾時，他們那時的內心的惱怒一定是無法用語言可以形容的。”最後在貝德伯裏的據理力爭下，董事長蕭茲茨否

決了這項提議。事後的顧客調查結果也證實了 Starbucks 避免了這一錯誤的正確性。<sup>28</sup>

### (五) 顧客對品牌的“全面體驗”

Starbucks 從平凡的咖啡店，變成獨特的 Starbucks 的轉戾點，就是強調 Starbucks 不是要賣一杯咖啡，而是賣整個店的咖啡體驗。過去的咖啡店主要是以供應餐點為主，咖啡只是附加的飲料。Starbucks 卻反其道而行，建立了「以咖啡為中心」的文化和策略。Starbucks 的咖啡文化是以味覺、嗅覺、視覺、聽覺、觸覺「五官皆醉」為核心。

在味覺上，保證提供最高品質的咖啡豆，並開發新的咖啡品種和沖泡方式。在嗅覺上，店內不提供有強烈氣味的食物，讓整家店充滿濃郁的咖啡香氣。視覺方面，Starbucks 店內的陳設、圖片都與咖啡有關，同時建立了高雅古典的氣氛。聽覺方面，Starbucks 自行開發和咖啡有關的樂曲。觸覺方面，每家店都可以讓顧客親手接觸烘焙前、後的咖啡豆，以及與咖啡有關的器具。五官齊下的策略，讓顧客從踏進店門起，接觸到的只有咖啡。<sup>29</sup>

Starbucks 希望吸引消費者來優閒的喝杯咖啡、透過空間營造的氣氛打從心裡認同 Starbucks 這個品牌，而不是像在百貨公司看到的小空間，一堆人排隊等著買咖啡，買了就走。只要踏進任何一家 Starbucks，吧台後的店員就看著你說「歡迎光臨」，店裡柔和的燈光照著清潔的環境，放著軟軟的大沙發與木質桌椅，隨便挑一張椅子坐下，就可以靜靜放鬆在音樂混著純淨咖啡香的氣氛中。如果你是常客，不用開口，店員就會送來你習慣的飲料，在陌生的人群中，享受一點熟悉的禮遇。

Starbucks 把咖啡從廚房家常，變成了都會時髦，開啟了現代人自己都不知道的渴求，與其說 Starbucks 是咖啡店，不如用董事長蕭茲的說法，它是忙亂、寂寞都會中的「綠洲」，讓奔波於家庭與辦公室之間的現代人，有個轉換的落腳點，隨你與朋友小聚也好，靜靜的遐想也好，加上一杯高品質的咖啡，用小小的奢侈稍稍滿足雅痞的靈魂。從紐約到西雅圖創業的亞瑪遜書店創辦人傑夫 貝索斯 (Jeff Bezos)，就是在 Starbucks 裡完成創業的企劃。<sup>30</sup>

2001 年，Starbucks 在美國推出預付卡式的 Starbucks 隨行卡 (Dual Card)，消費者購買了之後，以後每次消費把卡只要交給店員刷一下就扣除消費金額，縮短一半的交易時間。2002 年 8 月開始，北美與歐洲的 Starbucks 不但推出網路與手機預先點餐

<sup>28</sup>李海龍，小處不可隨便！星巴克為何對接觸點倍加珍視？，全球品牌網，2005 年 7 月 18 日

<sup>29</sup>麥可，星巴克為什麼賣？五官皆醉是銷售核心，遠見雜誌，223 期，2005 年 1 月

<sup>30</sup>吳韻儀，星巴克傳奇 一個 Sales 用咖啡統一世界，CHEERS 雜誌，2003 年 1 月

的服務，近 2 千家 Starbucks 的門口，還貼上了天線的小貼紙，標示店內提供高速無線網路，是 Starbucks 與德國電信公司 T-Mobile 合作的新服務。

這些創新，是為蕭茲更大的夢想鋪路。Starbucks 在全球各地成功開闢都會中的「綠洲」後，未來他要把綠洲變為各地消費者「異鄉的家」(home away from home)。不論消費者旅行到那個城市，都可以掏出 Starbucks 隨行卡，買一杯熟悉的飲料，連上無限網路，接收家裡的訊息，就像坐在最熟悉的社區 Starbucks 一樣。

## 二、 跨國經營的 IP 佈局

Starbucks 在建立品牌價值之同時，也積極尋思利用專利及商標等利用智慧財產權的方式，來鞏固品牌的價值。

### (一) Starbucks 的專利佈局

Starbucks 從 1987 年開始展開專利的申請佈局（如表 4-1），申請國家遍佈美國、加拿大、歐洲、澳洲、日本、台灣、新加坡等國家。申請所保護的範圍可分為幾類：

#### 1. 咖啡

Starbucks 對咖啡煮咖啡的方法及器具申請專利保護，很明顯看出 Starbucks 對品質的堅持，因為除了好的咖啡豆之外，如何用正確的方法及適當的器具煮出一杯好的咖啡，也是相對重要。

#### 2. 咖啡杯等周邊商品

Starbucks 在專利的申請名單中，有許多是針對咖啡杯、杯蓋、瓶子、瓶蓋、防熱套等的設計，看出 Starbucks 非常重視顧客的感覺，因為一杯好喝的咖啡，可能因為會漏的杯蓋或是杯子不方便飲用的設計，而使顧客產生不好的感覺，由此，很容易看出 Starbucks 對顧客的重視。

表 4-1 Starbucks 之專利申請一覽表

	Publication	Title	Assignee	Pub. Date	Filed	Priority	IPC Code
1	US20060092094A1	<b>Media display device</b>	Starbucks Corporation	2006/05/04	2005/08/30	2004/10/14	G09G 5/00
	WO2006044030			2006/4/27	2005/8/22		G09G 5/00
	CA2516886			2006/4/14	2005/8/24		G09F19/00
2	US2006085751	<b>Music user interface</b>	Starbucks Corporation	2006/4/20	2005/8/29	2004/10/14	G06F3/00、 G06F9/00、 G06F17/00
	CA2517527	<b>Music user interface</b>		2006/4/14	2005/8/30		G06F3/14、 G06F19/00
3	US20050125317A1	<b>Method and apparatus for automatically reloading a stored value card</b>	Starbucks Corporation	2005/06/09	2004/08/26	2003/8/29	G06Q 20/00
4	WO2005036432A1	<b>Creating customer loyalty</b>	Starbucks Corporation	2005/4/21	2003/10/13	-	G06Q 30/00
	EP1678667			2006/7/12	2003/10/13	2003/10/13	
	CA2517096A1			2005/4/21	2003/10/13	2003/10/13	
	AU2003269326A1			2005/4/27	2003/10/13	2003/10/13	
	US20050080672A1			2005/04/14	2004/09/16	2003/10/13	
5	WO2005048145	<b>Dual card</b>	Starbucks Corporation	2005/5/26	2003/10/13	-	G06F17/60
	EP1673717			2006/6/28	2003/10/13	2003/10/13	G06Q10/00
	CA2517103			2005/5/26	2003/10/13	2003/10/13	G06F17/60
	AU2003271997			2004/6/6	2003/10/13	2003/10/13	G06F17/60
	US20050077350A1			2005/04/14	2004/09/16	2003/10/13	G06K 5/00
6	US6942092	<b>Sleeve for digital media disk</b>	Starbucks Corporation	2005/09/13	2004/03/15	-	B65D 85/57
	US20050199516A1	<b>Sleeve assembly for digital media disk</b>	Starbucks Corporation	2005/09/15	2004/10/13	2004/03/15	
	AU2005224082			2005/9/29	2005/3/10	2004/03/15	
	CA2514691			2005/9/15	2005/3/10	2004/03/15	
	WO2005090203			2005/9/29	2005/3/10	2004/03/15	

	Publication	Title	Assignee	Pub. Date	Filed	Priority	IPC Code
7	US6702138	Insulated beverage container and lid assembly	Starbucks Corporation	2004/03/09	2002/09/04	-	A47G 19/22
8	US6622614	Integrated container and infuser apparatus	Starbucks Corporation	2003/9/23	2000/9/26	-	A47G19/16、 A47J31/02、 A47J47/02、 A47G19/00、 A47J47/00
	WO0226091			2002/4/4	2001/9/7	2000/9/26	
	EP1322211			2003/7/2	2001/9/7	2000/9/26	
	JP2004509681T			2004/4/2	2001/9/7	2000/9/26	
	CA2423793			2002/4/4	2001/9/7	2000/9/26	
	AU8894701			2002/4/8	2001/9/7	2000/9/26	
	AT301960T			2005/9/15	2001/9/7	2000/9/26	
	DE60112776D			2005/9/22	2001/9/7	2000/9/26	
	US6726946	Method of infusing a drink		2004/4/27	2003/7/15	2000/9/26	
	USD516424	Disposable beverage cup lid	Starbucks Corporation	2006/03/07	2004/11/30	-	907
9	TWD111507	拋棄式飲料杯蓋	星巴克(股); 美國	2006/6/21	2005/5/23	2004/11/30	07-02
	TWD111506	拋棄式飲料杯	星巴克(股); 美國	2006/6/21	2005/5/23	2004/11/30	07-01
10	TWD113297	瓶蓋	金畢布蘭德斯(股) Jim Beam Brands Co.; 美國 星巴克(股); 美國	2006/10/11	2005/1/31	2004/7/30	09-07
11	TWD113294	具有瓶蓋的瓶子	金畢布蘭德斯(股) Jim Beam Brands Co.; 美國 星巴克(股); 美國	2006/10/11	2005/1/31	2004/7/30	09-01
12	TWD111677	瓶子	金畢布蘭德斯(股) Jim Beam Brands Co.; 美國 星巴克(股); 美國	2006/7/1	2005/1/31	2004/7/30	09-01
13	USD500641	Gum tin	Starbucks Corporation	2005-01-11	2003-08-04	-	701
14	USD484743	Insulated tumbler with lid	Starbucks Corporation	2004-01-06	2002-09-04	-	701
15	USD471804	Chewing gum tin	Starbucks Corporation	2003-03-18	2002-03-12	-	903

	Publication	Title	Assignee	Pub. Date	Filed	Priority	IPC Code
16	JP2001120414	Muddler	Tokan Kogyo Co Ltd 、 Starbucks Coffee Japan Ltd	2001/5/8	1999/10/25	-	A47G21/00 、 A47J43/10 、 B65D51/24 、 A47J43/00
17	AU886298	Method for aromatization with coffee aroma, articles used for such aromatization and apparatus used in preparing such articles	Int Flavors & Fragrances Inc 、 Starbucks Corp	1999/3/4	1998/8/20	1997/8/21	A61L9/01 、 A61L9/14
	CA2245234			1999/2/21	1998/8/14	1997/8/21	
	GB2328376			1999/2/4	1998/8/6	1997/8/21	
	SG76553			2000/11/21	1998/8/20	1997/8/21	
18	USD423185	Chocolate confection	Starbucks Corporation	2000/04/25	1999-01-29	-	101
19	USD421673	Chocolate confection	Starbucks Corporation	2000-03-21	1999-01-29	-	101
20	USD417766	Chocolate bar	Starbucks Corporation	1999-12-21	1999-01-29	-	101
21	USD416661	Chocolate confection	Starbucks Corporation	1999-11-23	1999-01-29	-	-
22	USD416372	Chocolate confection	Starbucks Corporation	1999-11-16	1999-01-29	-	101
23	USD415601	Chocolate confection	Starbucks Corporation	1999-10-26	1999-01-29	-	101
24	USD411712	Beverage cup	Starbucks Corporation	1999-06-29	1998-07-17	-	701
25	USD408039	Bean hopper	Starbucks Corporation	1999-04-13	1996-11-20	-	1503
26	USD400762	Beverage cup	Starbucks Corporation	1998-11-10	1997-09-05	-	701
27	USD398415	Sconce	Starbucks Corporation	1998-09-15	1997-03-24	-	2605
28	USD391000	Light fixture	Starbucks Coffee Company	1998-02-17	1996-11-20	-	2605
29	USD390998	Light fixture	Starbucks Coffee Company	1998-02-17	1996-11-20	-	2605
30	USD390997	Light fixture	Starbucks Coffee Company	1998-02-17	1996-11-20	-	2605
31	USD389941	Light fixture	Starbucks Coffee Company	1998-01-27	1996-11-20	-	2605

	<b>Publication</b>	<b>Title</b>	<b>Assignee</b>	<b>Pub. Date</b>	<b>Filed</b>	<b>Priority</b>	<b>IPC Code</b>
32	USD376106	<b>Bottle</b>	Starbucks Corporation	1996-12-03	1995-02-27	-	-
33	US5553731	<b>Adaptable closure for drinking containers</b>	Starbucks Corporation	1996-09-10	1995-05-26	1994-01-21	A47G 19/22
	CA2737971			1995/7/22	1994/12/13		
34	US5644972	<b>System and method for brewing and dispensing a hot beverage</b>	American Metal Ware Co、Starbucks Coffee Company	1997/7/8	1994/8/3	-	-
35	US4790239	<b>System for brewing and serving a hot beverage</b>	Starbucks Corporation	1988/12/13	1987/04/08	-	A47J31/00、
	WO8807830	<b>Method and system for brewing and serving a hot beverage</b>		1988/10/20	1988/4/8	1987/4/8	A47J31/46、
	AU1702388			1988/11/4	1988/4/8	1987/4/8	A47J31/44

資料來源：EPO、USPTO，本研究整理



### 3. 音樂

Starbucks 申請音樂播放、使用介面等專利，可以看出其對前述之顧客全面體驗之實踐。顧客在店內，除了味覺、視覺、嗅覺、觸覺之外，聽覺上也能被”咖啡的音樂”所滿足。在這其中，也進而能看出 Starbucks 在音樂事業方面的野心，因為無線網路已是店內提供服務的一環，若能使顧客可隨心所欲的下載想聽的音樂，將是咖啡與音樂結合的新事業。

### 4. 隨行卡 (Dual Card)

在服務方面，Starbucks 希望不論顧客旅行到那個城市，都可以掏出隨行卡，買一杯熟悉的飲料，連上無限網路，接收家裡的訊息，就像坐在最熟悉的社區 Starbucks 一樣，全世界的 Starbucks 咖啡店，都是「異鄉的家」(home away from home)，因此，Starbucks 申請隨行卡的專利。不僅如此，隨行卡的使用還能建立顧客忠誠度，這也是 Starbucks 另一篇專利。

## (二) Starbucks 的商標佈局

Starbucks 在海外市場已擴張至 36 個地區國家，其於例如專利商標之智慧財產權保護方面，雖然專利申請主要大都以北美(美國及加拿大)及澳洲為主，但是在品牌商標的佈局上則是完整而豐富。依本研究整理之表 4-2、表 4-3、表 4-4、表 4-5 及圖 4-1、圖 4-2、圖 4-3、圖 4-4 所示，即為 Starbucks 於美國、加拿大、日本以及臺灣商標申請之年度分析。自 1976 年起至今(資料整理時間至 2006/11/17)之 31 年期間，Starbucks 於美國所提出之商標申請，累積案件數已高達 339 件。自 1985 年起至今(資料整理時間至 2006/11/17)之 22 年期間，Starbucks 於加拿大所提出之商標申請，亦已累積案件數 161 件。自 1991 年起至今(資料整理時間至 2006/11/17)之 16 年期間，Starbucks 於日本所提出之商標申請，亦已累積案件數 134 件。而自 1988 年起至今(資料整理時間至 2006/08/30)之 19 年期間，Starbucks 於台灣所提出之商標申請，累積案件數已高達 175 件。由統計圖表看來，Starbucks 於日本以及臺灣申請商標之趨勢有點類似，其於 1996 年前後以及 2004 年前後皆有較為多量之商標申請件數。在此我們較具體的以台灣之商標佈局為例來探討 Starbucks 在海外市場的 IP 佈局策略，藉此可以一窺 Starbucks 於跨國經營上的一些思考模式。

表 4-2 Starbucks 於美國所提出之商標申請案

申請年度	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
商標件數	1	2	0	0	0	1	0	0	2	7	0	0	2	2	1	11
申請年度	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
商標件數	8	7	31	38	29	59	17	8	8	9	6	17	28	31	14	-

資料來源：USPTO，本研究整理

表 4-3 Starbucks 於加拿大所提出之商標申請案

申請年度	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
商標件數	2	0	0	1	0	0	0	1	19	13	11
申請年度	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
商標件數	14	6	12	12	5	2	8	11	17	14	13

資料來源：CIPO，本研究整理

表 4-4 Starbucks 於日本所提出之商標申請案

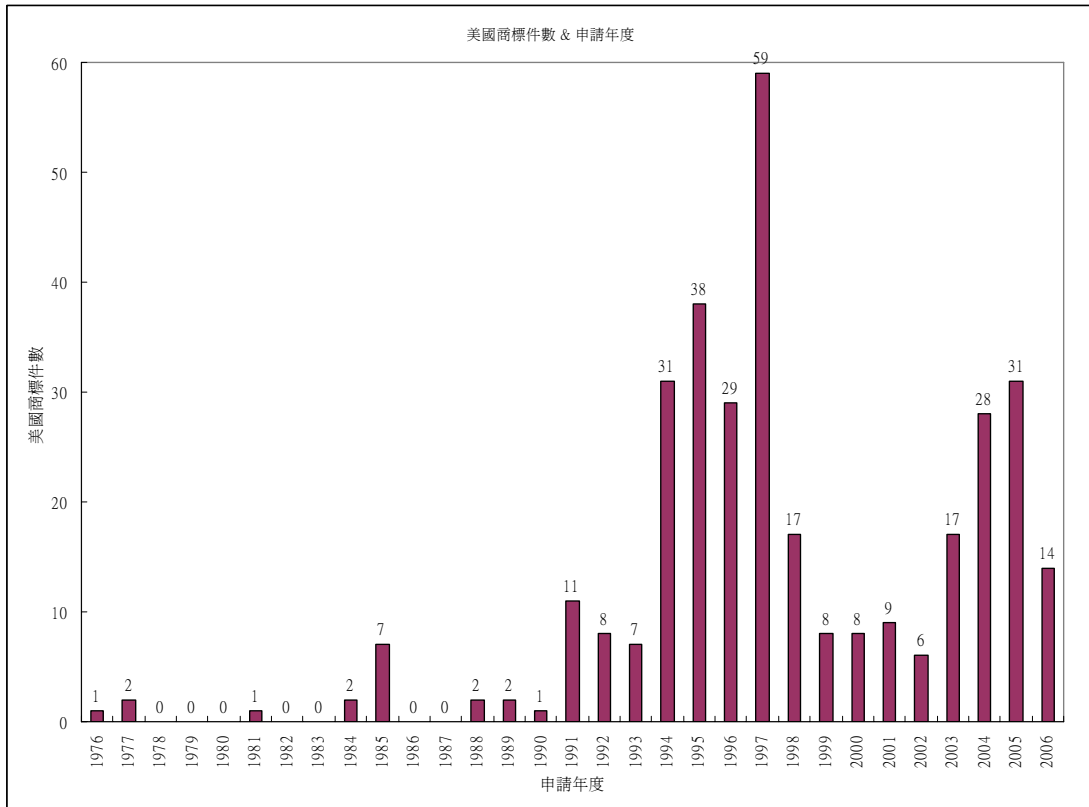
申請年度	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
商標件數	7	3	0	2	3	34	9	3
申請年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
商標件數	3	6	15	8	11	14	9	7

資料來源：日本特許電子圖書館，本研究整理

表 4-5 Starbucks 於台灣所提出之商標申請案

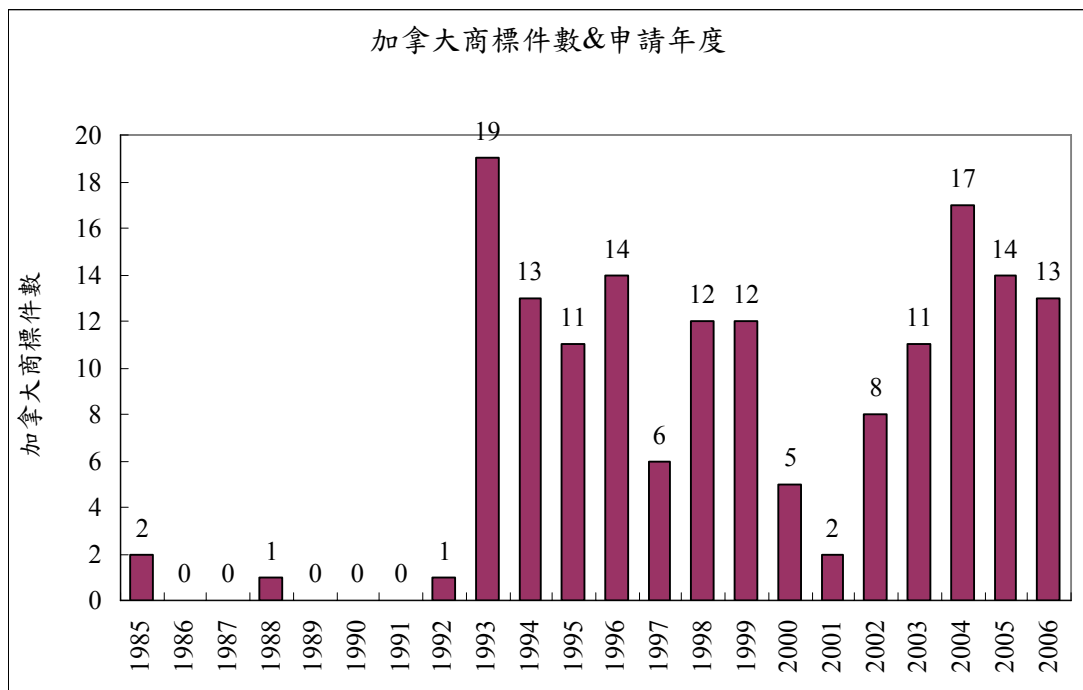
申請年度	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
商標件數	1	0	0	1	1	0	12	2	26	3
申請年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
商標件數	10	7	10	3	25	11	39	14	10	-

資料來源：中華民國智財局，本研究整理



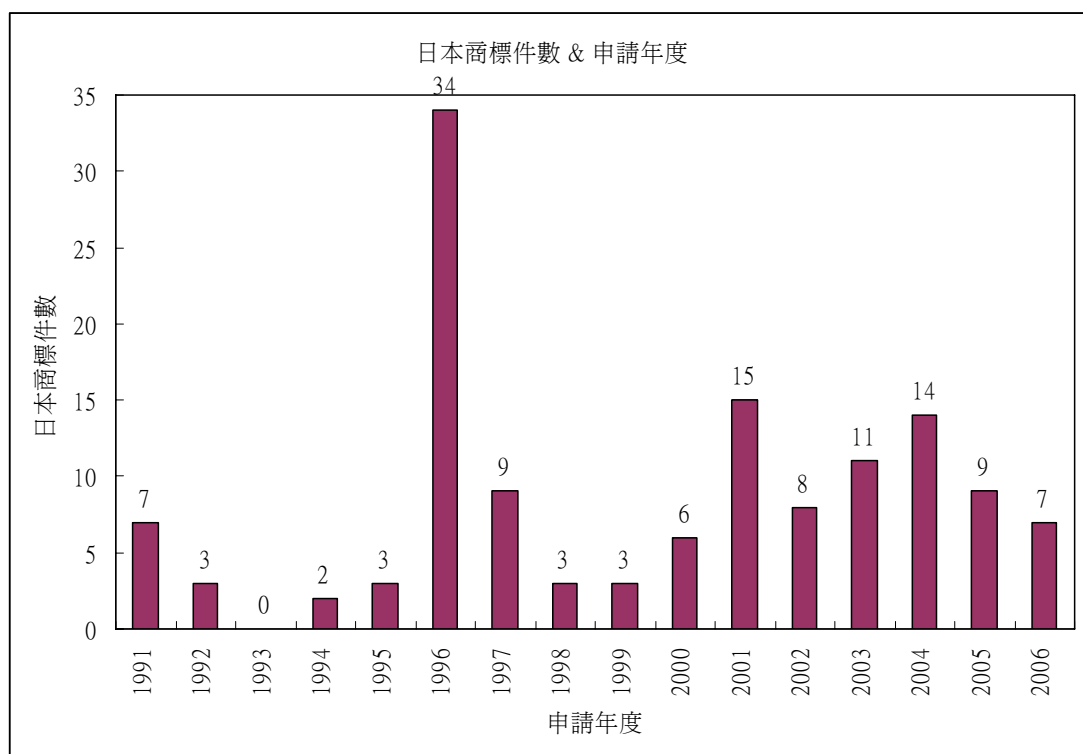
資料來源：USPTO，本研究整理

圖 4-1 Starbucks 於美國所提出之商標申請統計圖



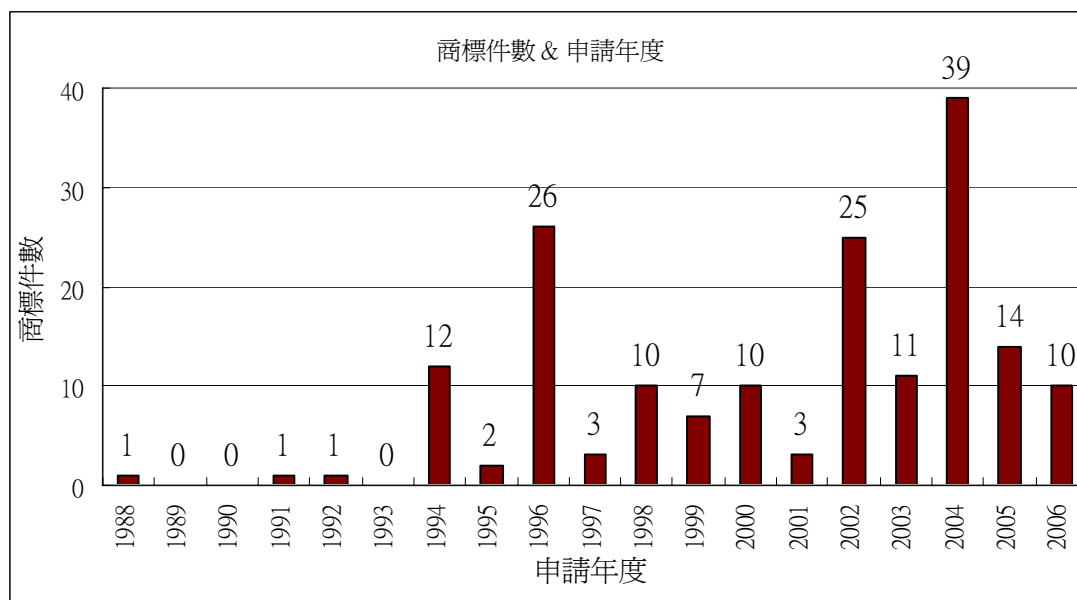
資料來源：CIPO，本研究整理

圖 4-2 Starbucks 於加拿大所提出之商標申請統計圖



資料來源：日本特許電子圖書館，本研究整理

圖 4-3 Starbucks 於日本所提出之商標申請統計圖



資料來源：中華民國智財局，本研究整理

圖 4-4 Starbucks 於台灣所提出之商標申請統計圖

## 1. Starbucks 於台灣之商標佈局

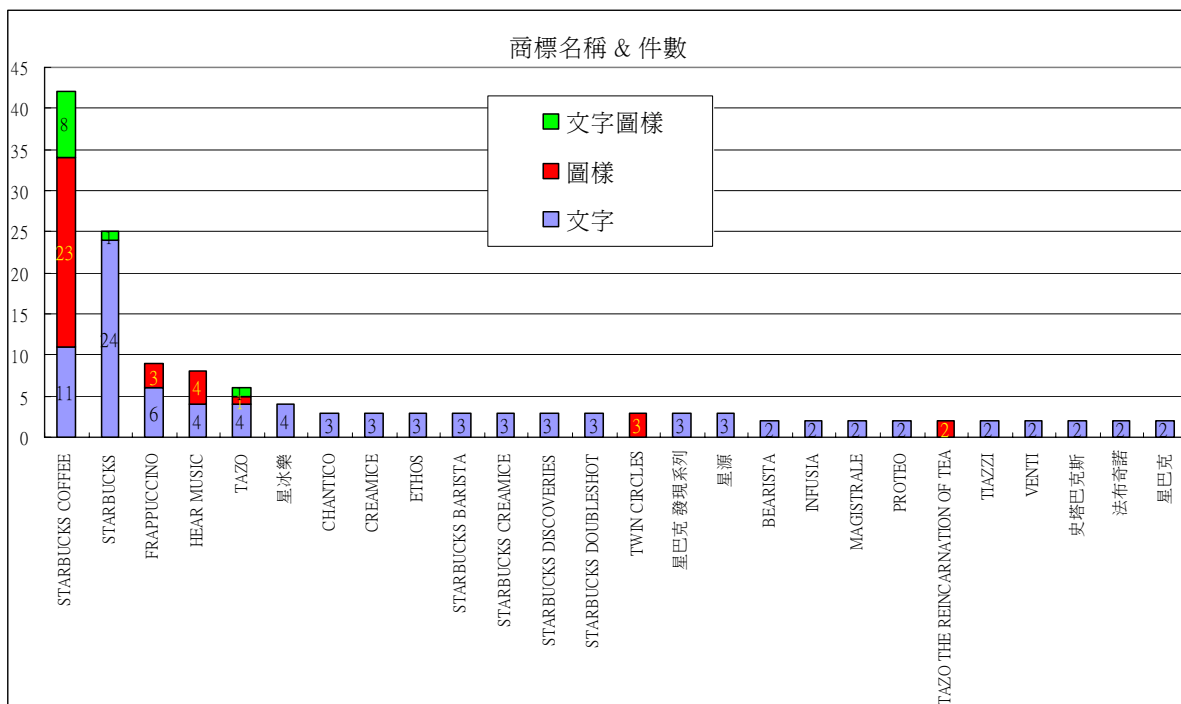
Starbucks 於國際合作授權中，花費時間最多且最為重要之事即在於合作夥伴之選擇，當然這也包括了進入不同國別之新市場的選擇，以及於進入新市場之後對於相關智慧財產權之保護策略。我們可以由以下 Starbucks 進入臺灣市場前後之商標佈局分析得以印證。

雖然 Starbucks 於 1998 年 1 月 1 日才開始正式進駐台灣，但是，於 1988 年起，也就是在 Starbucks 正式進駐台灣的十年前，Starbucks 於台灣之品牌商標佈局即已開始展開。例如於 1988 年 12 月 17 日，Starbucks 在台灣已經正式提出第 77058137 號商標申請案，註冊其「STARBUCKS」商標了。由此更可以推知，Starbucks 之跨國連鎖經營策略是經過長期之思考以及審慎評估的。

依本研究整理之表 4-5 以及圖 4-4 所示，自 1988 年起至今(資料整理時間至 2006/08/30)之 19 年期間，Starbucks 於台灣所提出之商標申請，累積案件數已高達 175 件。於最初始之 6 年中，Starbucks 只有試探性的在 1988 年、1991 年以及 1992 年各申請一件商標，而後才於 1994 年起開始有大量之商標佈局活動。於這 19 年之中，Starbucks 所註冊之商標內容請參考表 4-6。

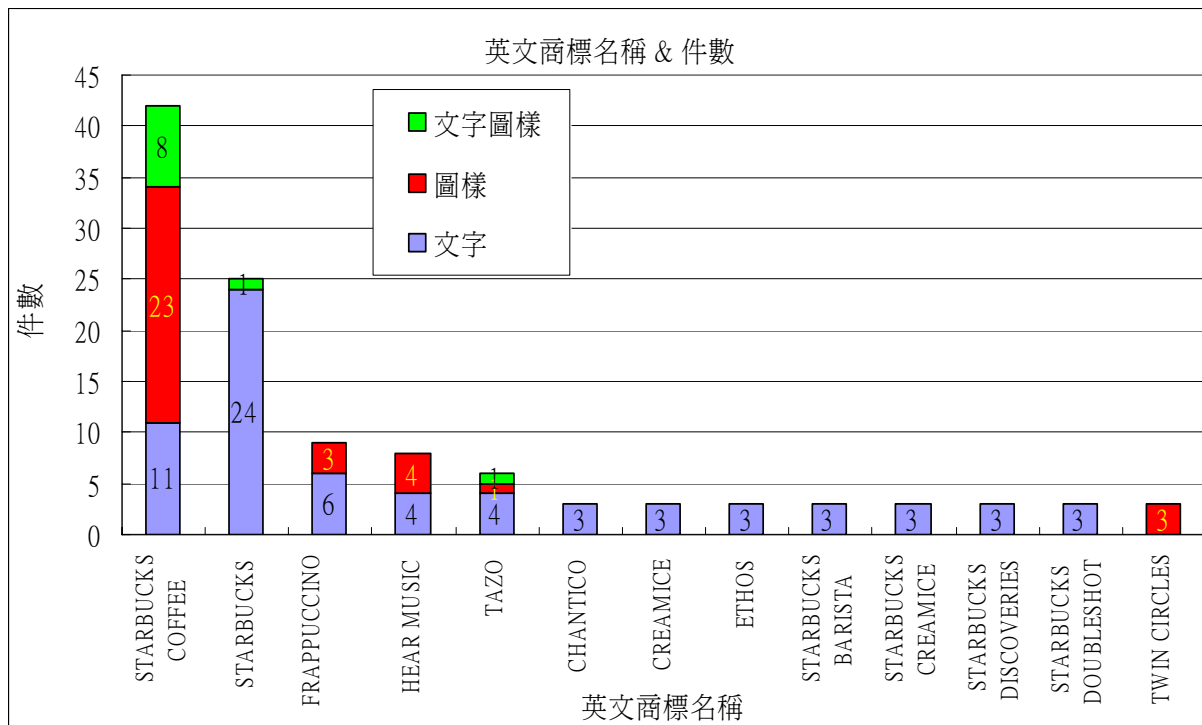
於此 175 件商標申請案中，若是以商標名稱來區分可被分為 57 種，其中英文之商標名稱有 50 種，佔了將近 88%，而中文商標名稱則僅有 7 種，只佔了約 12%。圖 4-5 是將 57 種商標名稱中至少申請 2 件商標的 26 種商標名稱來分析所得之圖。由圖中我們可以發現，其中以「STARBUCKS COFFEE」之 42 件，以及「STARBUCKS」之 25 件高居第一、二名遙遙領先，歷久不衰。位居第三名之「FRAPPUCCINO」之 9 件商標則大部份集中於 1995 年、2002 年以及 2004 年所提出。位居第四、五名的即為近年來 STARBUCKS 大力推廣之「HEAR MUSIC」以及「TAZO」。

在此，我們以申請量 4 件排名位居第六名的「星冰樂」以及申請量 3 件排名第七名之「ETHOS」以及「星巴克 發現系列」之商標申請案為例，逐一分析，我們可以一窺 Starbucks 於台灣市場的商標佈局策略。



資料來源：中華民國智財局，本研究整理

圖 4-5 Starbucks 於台灣所提商標申請依名稱統計圖



資料來源：中華民國智財局，本研究整理

圖 4-6 Starbucks 於台灣所提英文商標申請統計圖

a. 商標字體佈局策略

1999 年 Starbucks 提出申請之「星冰樂」4 件商標申請案之案號分別為 088058351~088058354，因此可以得知其係為同時提出申請的，其字體分為「星冰乐」2 件以及「星冰樂」2 件。各自之商品類別係包括 030 以及 032 兩者，亦即「星冰乐」以及「星冰樂」之保護範圍皆涵括「咖啡及咖啡製成之飲料；可及可製成之飲料；茶葉，茶葉製成之飲料；水果調味之茶葉製成之飲料；調味用糖漿；冰淇淋，冰棒，雪糕，巧克力雪糕，巧克力夾心冰淇淋，冰；巧克力糖、漿、汁，糖果，餅乾」以及「液狀或粉狀之飲料用製劑；製飲料用糖漿；加味及未加味包裝飲用水，發泡式飲用水，礦泉水，果汁，發泡式果汁及果汁飲料，蘇打水、汽水」

我們可以發現，就算只是一項產品商標，Starbucks 的佈局就已考量了區域整合的問題，雖然目前兩岸的官方語言文字都是中文，但是兩岸分治多年來在字型及字體的採用上已有不少的差異，台灣使用古體的繁體字；而大陸則是使用簡體字。因此 Starbucks 在其商標佈局上，即已經考量了未來兩岸交流的可能範圍，而在商標佈局上同時申請了繁簡體的不同商標。

b. 商品類別佈局策略

Starbucks 於 2005 年收購「Ethos™ Water」，隨即於同年 6 月 9 日於台灣提出「ETHOS」共計 3 件之商標申請，其商品類別係包括 005、011 以及 032，保護範圍涵括「農業用或環境衛生用藥劑；嬰兒食品（餅乾除外）；敷藥用材料；填牙材料；動物用藥品」、「濾水器；濾水器組；濾水器之濾心及過濾匣；照明器具；蒸氣、加熱處理裝置；電咖啡壺，烤箱，飲料供應機；冷卻裝置；乾燥、通風設備；衛浴設備、給水、水箱零件」以及「飲用水，瓶裝飲用水，水（飲料），純水，礦泉水，氣泡飲用水，不含酒精之飲料，軟性飲料，水果飲料及果汁；加味及不加味瓶裝飲用水、氣泡飲用水、礦泉水、果汁；以水果飲料及果汁為主之氣泡飲料，蘇打飲料；啤酒；糖漿及其他製飲料用之製劑；富含維他命飲用水；營養強化飲用水」。

2006 年提出申請之「星巴克 發現系列」3 件商標申請案之案號為 095034209，095034210，095034212，係於 95 年 06 月 30 日提出申請。其 3 件之字體完全相同。各自之商品類別係包括 029、030 以及 032 三者。即「星巴克 發現系列」保護範圍涵括「獸乳，調味奶及獸乳為主之飲料；奶昔；非碳酸而以獸乳為主之飲料；含調味糖漿之獸乳為主飲料之沖泡液及沖泡粉；乳製飲料」、「咖啡及濃縮咖啡飲料，以咖啡及／或濃縮咖啡為主之飲料，冰淇淋，冰沙，冷凍冰糕，加味冰，冷凍糕餅；含調味糖漿、用以調製咖啡、可可、巧克力為主飲料之沖泡液及沖泡粉；水果調味，並以茶為主之飲料；飲料用調味糖漿，即飲咖啡；巧克力粉／漿／粒／醬／糖／餅乾，糖果，糕餅，蛋糕，餅乾」以及「含調味糖漿之碳酸及非碳酸軟性飲料沖泡液及沖泡粉，飲用水，礦泉水，氣泡飲用水，不含酒精之飲料，軟性飲料，水果飲料及果汁，飲料沖泡液及沖泡粉，製飲料用調味糖漿，加味及不加味瓶裝飲用水，加味及不加味氣泡飲用水，加味及不加味礦泉水，加味及不加味果汁，以水果飲料及果汁為主之氣泡飲料，

蘇打飲料」。

如上述分析可知，Starbucks 為保護其商品名稱，其商標申請範圍基本上包括了所屬產品上、中、下游的各類原物料、生產設計及其可能的衍生商品等。如前述的 Ethos™ Water 為例，就包括了濾水器、濾水器之濾心、飲料供應機、飲用水，瓶裝飲用水、飲料、水果飲料等。

#### (1) 「STARBUCKS」商標保護佈局策略

如上述之統計所示，Starbucks 為了保護「STARBUCKS COFFEE」以及保護「STARBUCKS」之商標，自 1988 年起至今，Starbucks 於台灣所提出之商標申請案中，有高達 80 件之商標申請案內容與「STARBUCKS」這一個字相關，將近佔了全部申請案件數之半數，由此顯示 Starbucks 對於「STARBUCKS」這幾個英文字在全球行銷中的重視程度。其中，Starbucks 在臺灣僅僅對「STARBUCKS COFFEE」即已提出 42 件之商標申請，若是詳細探究其保護內容，則可發現此 42 件商標中，「STARBUCKS COFFEE (Design)」之商標即已佔了 30 件，其使用之顏色包括墨色以及彩色，而其指定使用商品及服務分類係涵括第 7，9，11，14，16，18，21，25，28，29，30，32，33，35，36，38，41，42，43 類之商品類別，其所保護之商品名稱涵括範圍更是廣泛，詳細的商標申請內容請參見表 4-6。

除了一般可以推知之咖啡及其相關產品，食品，飲料，音樂，衣物，玩具，飾品等商品之外，尚包括到時鐘，鬧鐘，手錶，腕錶，廚房計時器，碼錶，珠寶。甚至擴展到家庭或營業用電動咖啡研磨機；電梯、起重機、輸送機械；食品加工機械；農業用機械；漁牧業用機械；電動木工精磨機；紡織、纖維及製衣機械；製革、製鞋用機械；包裝用機械；紙業機械；土木、建築工程機械；礦業用機械；清潔、打臘用機械；廢棄物處理機、廢棄物回收機；輪胎製造機械；噴塗用機械；修理車輛用機械；機器人、工業用機械臂；電子零件製造機械；藥品製造機械；製菸機；金屬加工機械；橡膠工業用機械、塑膠工業用機械；引擎（陸上交通工具除外）；化學機械；泵、幫浦、壓縮機；氣體過濾器；銲接、熔接機械整修用固定測試工作檯、具有精密角度分割機能之工作台；自動化倉儲設備；魚缸用幫浦；裁縫箱、縫紉機及其組件；機器工具機用平面膠帶、輸送膠帶（皮帶）、傳動膠帶（皮帶）；油印機、印刷機；動力手工具；玻璃工業用機械；甚至連工業用刀具等等也被包括在內。

2002 年起 Starbucks 更將「STARBUCKS COFFEE」商品名稱擴及至技術操作設施之管理，包括提供設立及(/或)經營餐廳、小餐館、咖啡館及小吃店之技術協助；金融服務，即簽帳卡、信用卡及儲值卡服務；通信服務等等，其保護之週密值得我們學習。

#### (2) 商標獨佔佈局策略




不僅如此，Starbucks 在其商標之佈局策略中，除了自己提出商標之申請外，對於










他人提出之商標，Starbucks 也非常的注重，並且會以積極之態度去加以處理。例如，Starbucks 對於「星巴克」商標之保護亦非常嚴謹，即使是對於其合作伙伴或是合資成立之公司亦是如此。例如即使是 Starbucks 與台灣統一企業合資成立之統一星巴克股份有限公司，其所申請之商標名稱亦僅只限於，如「隨行卡」、「秋饗」、「原住星希望」以及「阿奈」等比較具有地方性特色的商標名稱，但是卻看不到任何與「STARBUCKS」、「STARBUCKS COFFEE」，甚至任何與「星巴克」或是「統一星巴克」相關之商標申請。






另外，Starbucks 之合作伙伴之一的統一企業，曾於 1988 年 3 月 13 日提出「統一星巴克」的商標申請，雖然已於 1999 年 12 月 1 日審定公告，然而該商標卻於 2000 年 1 月 1 日被撤銷。因此可以推知 Starbucks 對於相關智慧財產權之管理絕不假他人之手，並且於 IP 之佈局中擁有完全的控制權力，如此得以對商標可以有最週全的保護。

表 4-6 「STARBUCKS COFFEE (Design)」相關之商標申請

申請案號	專用期限	圖樣顏色	商品類別	商品名稱
8305 9616	104/0 9/15	 墨色	7	電動咖啡研磨機。
9400 0050	104/0 8/31	 墨色	7	家庭或營業用電動咖啡研磨機；電梯、起重機、輸送機械；食品加工機械；農業用機械；漁牧業用機械；電動木工精磨機；紡織、纖維及製衣機械；製革、製鞋用機械；包裝用機械；紙業機械；土木、建築工程機械；礦業用機械；清潔、打臘用機械；廢棄物處理機、廢棄物回收機；輪胎製造機械；噴塗用機械；修理車輛用機械；機器人、工業用機械臂；電子零件製造機械；藥品製造機械；製菸機；金屬加工機械；橡膠工業用機械、塑膠工業用機械；引擎（陸上交通工具除外）；化學機械；泵、幫浦、壓縮機；氣體過濾器；銲接、熔接機械；整修用固定測試工作檯、具有精密角度分割機能之工作檯；自動化倉儲設備；魚缸用幫浦；裁縫箱、縫紉機及其組件；機器工具機用平面膠帶、輸送膠帶（皮帶）、傳動膠帶（皮帶）；油印機、印刷機；動力手工具；玻璃工業用機械；工業用刀具。
8505 8402	097/0 3/31	 墨色	9	錄有音樂之載體。

9303 8357	104/0 7/15	 墨色	9	用於編寫、下載、傳輸、接收、編輯、抽取、編碼、解碼、播放、儲存及編排音訊資料之電腦軟體；錄有古典音樂、爵士樂、現代樂、流行音樂、節慶音樂、節奏藍調、靈魂樂、世界音樂、舞曲、雷鬼音樂、搖滾樂、民俗音樂及秀場音樂之錄製品；數位音訊播放器；經由全球電腦網路及無線設備下載之音樂檔案。
8305 9617	104/0 7/15	 彩色(外綠 內黑)	11	電動咖啡壺、電咖啡壺及電咖啡沖泡器。
9104 1046	103/0 1/15	 墨色	11	電動濃縮咖啡機及家庭或營業用電動咖啡機。
9104 1047	102/0 8/31	 墨色	14	時鐘，鬧鐘，手錶，腕錶，廚房計時器，碼錶，珠寶。
8505 8403	097/0 9/15	 墨色	16	咖啡機用濾紙。
8505 8404	096/1 0/31	 墨色	18	布、塑膠或皮革製成之皮夾，錢夾，背袋，錢包，手提箱，書包，公文箱，手提包，傘。
8305 9621	104/1 0/15	 彩色(外綠 內黑)	21	手動咖啡研磨器及磨粉器；咖啡及飲料杯，多次使用式咖啡過濾器；紙製杯墊；絕緣式真空瓶；咖啡杯，茶杯及馬克杯；碟、盤及碗；儲存罐；非電動滴式咖啡沖製器；非電動式咖啡壺，可折疊式杯固定放置架，陶瓷或玻璃製之杯、碟、盤及碗。
9104 1048	103/0 3/15	 墨色	21	名稱 手動式咖啡研磨機，保溫咖啡杯及飲料杯，非紙製可重複使用之咖啡濾器，攜帶式可折疊杯子，非紙製非紡織品製杯墊，保溫瓶，咖啡杯，茶杯及馬克杯，玻璃製飲料器皿容器，碟，盤及碗，桌上墊熱菜之金屬或陶製三角架，食物保存罐，非電動滴漏式煮咖啡機，非電動活塞式煮咖啡機，裝飾性食物保存盒／罐，非電動茶壺，泡茶器，茶壺，濾茶器，燭台（非貴金屬製），陶瓷製小塑像，瓷製小塑像。

8305 9618	104/0 9/15	 彩色(外綠 內黑)	25	衣服，包括T恤；棉線衫；褲、無邊帽及帽，茄克，外套及圍裙。
9104 1049	104/0 9/15	 墨色	25	T恤，馬球衫，汗衫，冠帽，夾克，短褲，圍裙及領帶。
9104 1050	102/1 1/30	 墨色	28	玩具，即玩具熊，填充玩具，絨毛玩具，洋娃娃及其配件，聖誕節裝飾品，溜溜球。
8505 8405	096/1 0/15	 墨色	29	果醬，果凍，凝乳及蜜餞；牛奶，調味乳及以牛奶製成之飲料。
8902 8873	096/1 0/15	 墨色	29	牛奶及牛奶製品，即：低溫殺菌牛奶、脫脂牛奶、全脂牛奶、調味奶、含維生素牛奶、滅菌牛奶、無糖煉乳、奶粉、煉乳及麥乳；含調味糖漿之牛奶為主之飲料〈粉〉；以牛奶為主之飲料；奶油；泡沫奶油；乳製或植物性頂飾泡沫奶油；液狀植物性咖啡用奶精；粉狀植物性咖啡用奶精；以豆奶為主之飲料〈粉〉。
8505 8406	098/0 6/15	 墨色	30	磨碎及全豆咖啡，可可，茶葉，茶葉製成之飲料，可可及濃縮咖啡飲料，以及以咖啡，濃縮咖啡及／或牛奶製成之咖啡飲料，巧克力粉及香草粉，飲料用調味糖漿，烤製糕餅，包括鬆餅，圓餅，餅乾，麵粉製點心片，麵包，糕餅，麵包之原料粉，穀究點心片，即飲咖啡，咖啡製成之飲料；調味糖漿；冰，冰淇淋，冰棒，雪糕，巧克力雪糕，巧克力夾心冰淇淋，巧克力糖、巧克力餅乾，糖果。
8505 8407	098/0 6/15	 墨色	32	礦泉水，汽水，以及其他不含酒精之飲料，水果飲料與果汁，包裝飲用水，製飲料用糖漿及濃縮精製劑。
9204 7364	104/0 2/28	 墨色	33	酒〈啤酒除外〉。

8305 9619	104/1 2/15	 彩色(外綠 內黑)	35	代理產品之經銷服務。
9104 1051	102/1 2/31	 墨色	35	技術操作設施之管理；提供設立及／或經營餐廳、小餐館、咖啡館及小吃店之技術協助；提供設立及／或經營餐廳、小餐館、咖啡館及小吃店之技術協助；咖啡、茶、可可、包裝及調製食物、電動器具、非電動器具、家用器皿、廚房用具、鐘、錶、廚房計時器、碼錶、珠寶、書籍、音樂錄製品、滑鼠墊、皮夾、大型女用手提袋、錢包、公事包、書包、旅行包及雨傘（上述皆為布、塑膠或皮革製）、皮革製鑰匙鍊飾物、衣服、帽冠、玩具（包括玩具熊、填充玩具、絨毛玩具、洋娃娃及其配件）、及聖誕樹裝飾品之零售服務；咖啡、茶、可可、包裝及調製食物、電動器具、非電動器具、家用器皿、廚房用具、鐘、錶、廚房計時器、碼錶、珠寶、書籍、音樂錄製品、滑鼠墊、皮夾、大型女用手提袋、錢包、公事包、書包、旅行包及雨傘（上述皆為布、塑膠或皮革製）、皮革製鑰匙鍊飾物、衣物、帽冠、玩具（包括玩具熊、填充玩具、絨毛玩具、洋娃娃及其配件）、及聖誕樹裝飾品之郵購服務及郵購目錄服務、電腦線上訂購服務、電腦線上零售服務、線上訂購服務及線上零售店服務；電腦線上禮品登記及訂購服務。
9104 5150	103/0 3/31	 墨色	36	金融服務，即簽帳卡、信用卡及儲值卡服務。
9303 8358	104/0 8/31	 墨色	38	通信服務，即：經由電腦、衛星及通信網路傳輸經串流處理及可下載之音訊及視訊娛樂節目及電腦程式；經由電腦、衛星及通信網路廣播及傳輸音樂及聲音娛樂節目；經由電腦、衛星及通信網路播送及傳輸音樂、聲音及影片娛樂節目；聲音、資料、資訊、圖像、訊號、信息之電子及數位傳輸；提供電腦使用者於線上聊天室、電子佈告欄和社群論壇上有關娛樂、音樂、音樂會、視訊、廣播節目、電視節目、影片、新聞、運動、遊戲及文化活動之訊息傳輸；以電子傳輸方式遞送訊息；提供聯結及進入電子通訊網路之服務，以傳送或接收音訊、視訊、多媒體資訊；提供多人網路撥接及固網連結服務。
8601 6914	097/0 3/15	 墨色	41	餐廳、飲食場所及其設備之管理及操作的人員培訓服務。



9303 8359	104/0 8/15	 墨色	41	提供由各式音樂錄製品精華片段所組成之互動式電腦資料庫；經通訊網路提供有關音樂、影片、廣播節目、電視節目、運動、遊戲、文化活動、休閒娛樂、藝術欣賞之資料庫及指南；經由通訊網路提供有關音樂、影片、廣播節目、電視節目、運動、遊戲、文化活動、休閒娛樂、藝術欣賞之聲音、影像、圖片、文字及多媒體資訊；音樂錄製品之發行服務；經由通訊網路出版電子文字刊物、電子圖片刊物、音樂錄製品及影像錄製品；提供可上網之電腦相關設備供使用者錄製音樂、音樂會、影片、廣播節目、電視節目、新聞、運動、遊戲、文化活動、休閒娛樂節目及多媒體資訊；廣播節目之製作及發行；音樂製作服務；提供有關音樂評論、解說及文章之娛樂資訊。
8305 9620	092/0 5/31	 彩色(外綠 內黑)	42	餐廳、咖啡廳、咖啡屋。
8505 8408	092/0 5/31	 墨色	42	經營及設計餐廳、販賣飲食場所之服務。
9300 3260	103/1 0/31	 墨色	42	餐廳及販賣飲食場所之室內外設計服務。
9204 9479	103/0 6/30	 墨色	43	餐廳，咖啡廳，自助餐廳，點心吧，咖啡吧及咖啡屋，外燴服務；備辦餐飲之服務；伙食包辦服務；餐飲之服務。
9300 3262	103/1 0/31	 彩色(外綠 內黑)	43	餐廳、咖啡廳、咖啡屋。

資料來源：中華民國智財局，本研究整理

## 2. Starbucks 於台灣之商標防禦攻擊

Starbucks 不僅不開放給合作伙伴申請相關商標之外，更會對競爭對手或是經營咖啡專賣店之業者或是經營與咖啡相關聯之商品之業者的商標主動提出商標異議，藉以保持其自身商標之獨一無二性。以下我們將用幾個案例來說明，Starbucks 在台灣對於其商標之防禦及攻擊之作為。

### (1) 圖形商標之保護

Starbucks 對於其圖形商標之保護可以從下列案例來一窺端倪。歐瑟咖啡館黃苓菁於 2000 年申請審定之第 00144111 號「歐瑟 AUTHOR 及圖」商標，指定使用於當時商標法施行細則所定商品及服務分類表第 035 類之食品飲料零售之服務標章（下稱系爭商標，圖樣如圖 4-7）。如圖 4-7 所示，此商標中並未出現任何與「STARBUCKS」相關之文字，況且 Starbucks 於申請註冊其「STARBUCKS COFFEE(and design)」商標時，亦已聲明其申請之商標中之「COFFEE」不專用。雖然如此，Starbucks 對於該審定之服務標章仍主張該系爭標章與據以異議標章（即 STARBUCKS 之標章）係屬近似之標章，主要之理由為：「該系爭標章與據以異議標章皆由兩個圓圈組成，內圈皆飾人物造型，兩圓圈中間夾有英文字，文字之排列方式相同，上半部標示公司名稱特取部分，下半部為相同之英文字「COFFEE」，中間皆以相同之「☆」圖區隔開」，並認為「兩標章整體予人寓目印象近似，異時異地隔離觀察，顯有致消費者混淆誤認之虞」，因此而向智慧財產局提出異議。此異議案經智慧財產局審定為異議不成立以及經訴願會訴願駁回，然而 Starbucks 並不放棄，並繼續其行政救濟。

	歐瑟 AUTHOR 及圖	STARBUCKS COFFEE(design)
申請案號	00144111	91041051
圖樣		

圖 4-7 歐瑟 AUTHOR 與 Starbucks 商標比較圖

最後於最高行政法院 2005 年 9 月 15 日之判決書中以：「系爭「歐瑟 AUTHOR 及圖」服務標章圖樣與據以異議之「STARBUCKS COFFEE(and design)」服務標章等圖樣相較，兩者固均由兩個圓圈之構圖，並於內圈置人物，外圈飾以外文之方式所構成。前者外圈上部之外文為「AUTHOR」，後者之外文為「STARBUCKS」，雖下方之外文「COFFEE」相同，惟其為指定使用服務之說明文字，並非用以區別服務來源（已各自於申請註冊時聲明「COFFEE」不專用在案），內圈之人物一為側面之男子頭部、蓄鬚、側面圖形，一為戴星形華冠之長髮女性正面半身圖形，兩者文字、人物

造型外觀及觀念皆大不相同，且此不同之文字及人物造型，又分別占據兩標章圖樣之大部分版面，異時異地隔離而為整體觀察之際，足以形成不同之印象，應無使相關消費者對二服務標章所表彰之服務來源或服務提供者發生混淆誤認之虞，非屬近似之標章。」上訴駁回而告停止。

由此，顯然 STARBUCKS 想將其商標擴張及於「由兩個圓圈組成，內圈皆飾人物造型，兩圓圈中間夾有英文字，文字之排列方式相同，上半部標示公司名稱特取部分，下半部為相同之英文字「COFFEE」，中間皆以相同之「☆」圖區隔開」。雖然其上訴主張未能成功，但是其對於自身品牌之維護之用心由此可見一般。

## (2) 文字圖樣商標之保護

另外，Starbucks 對於其圖樣英文商標之保護則可以下列幾個案例來一窺端倪。首例就是，Starbucks 對台灣「星咖啡」所提出的異議訴願。Starbucks 以「系爭商標由白色雙圈黑底圖、外圈中央以特定圖形將外圈分為上下兩部分並分置白色外文、內圈置特定圖案所組成，與據以異議諸商標圖樣相較，設計意匠極為彷彿，且系爭商標實際使用之設色亦為白綠相間，更加深二商標混淆誤認之可能性；而據以異議諸商標圖樣上有「星」、「STAR」及兩個「☆」符號，且民眾不乏以「星咖啡」作為訴願人經營的咖啡店簡稱，可見中文「星」、「STAR」及「☆」為據以異議諸商標圖樣中具有識別性的部分，關係人惡意抄襲訴願人據以異議之著名「STRTBUCKS」、「星巴克」等商標具高度識別性的特徵，且系爭商標已造成相關消費者混淆誤認之虞」的異議理由，欲撤銷如附圖 4-8 之「星咖啡及圖」商標（圖樣中之「Coffee, Coffee&Tea、咖啡不在專用之列」）指定使用於當時商標法施行細則第 13 條所定商品及服務分類表第 30 類之「咖啡、可可、咖啡豆、綠茶、紅豆、包種茶、烏龍茶、普洱茶、可可豆、巧克力汁、冰淇淋」商品之商標。



	星咖啡及圖	STARBUCKS COFFEE(design)
申請案號	93026754	91041051
圖樣		

圖 4-8 星咖啡與 Starbucks 商標比較圖

然而本案於 95 年 6 月 28 日被經濟部訴願會以「訴願人未主張消費者業以「星咖啡」普遍稱呼該公司所販售之咖啡商品或提供之咖啡零售服務，或是主張「星咖啡」

為其實際使用於咖啡商品或咖啡零售服務之著名商標，故「星咖啡」並非本件據以異議商標，本件仍應以前揭據以異議諸商標之整體圖樣與系爭商標圖樣作為比對基礎」、「而外文「COFFEE」或「Coffee & Tea」復為指定使用商品之說明，識別性較低，是雙圈同心圓及外文「COFFEE」等字樣並非本件判斷圖樣近似與否的標準」、「系爭商標圖樣之外文「Star Coffee」、中央星星設計圖與前揭據以異議諸商標圖樣上予人寓目印象較為明顯之外文「STARBUCKS」或中央半身長髮女性設計圖相較，無論於文字字形、讀音或圖形設計意匠上均有所差異」、「前者為一文字結合圖形之圓形設計圖，而後者為單純外文「STARBUCKS COFFEE」或「STARBUCKS」之文字商標，二者於外觀上繁簡有別，且外文「STAR COFFEE」與「STARBUCKS COFFEE」、「STARBUCKS」相較，字形及讀音上亦有所差異」以及「系爭商標與據以異議之「星巴克」商標相較，前者為一文字結合圖形之圓形設計圖，後者為單純中文「星巴克」之文字商標，二者於外觀上予人寓目印象顯然有別，而圖樣上之中文「星咖啡」與「星巴克」之讀音亦有所不同」之理由決定「訴願駁回」。

另外，Starbucks 對於同業西雅圖極品咖啡「BARISTA COFFEE」之商標亦曾提出異議，雖然並未成功，但是至少可以得知其捍衛商標品牌之用心。台灣西雅圖極品咖啡有限公司於 1998 年 4 月 7 日以「BARISTA COFFEE 及圖」(圖樣中之「COFFEE」不在專用之列)服務標章，指定使用於當時商標法施行細則第 49 條所定商品及服務分類表第 42 類之餐廳、咖啡廳等服務，申請註冊並准列為審定第 113741 號服務標章，圖樣如圖 4-9。Starbucks 即於 2000 年向原處分機關智慧財產局提出異議，後因異議不成立而提出訴願，其訴願理由為「該標章經訴願人積極行銷，目前是最知名之義式濃縮咖啡連鎖專賣店，全球已擁有約兩千家分店」以及「系爭服務標章與據以異議服務標章標章相較，二者皆由兩個圓圈所構成，內圈皆是人物造型，外圈用相同之字體，相同之排列方式，構圖意匠幾近一致，應屬近似」。

	BARISTA COFFEE 及圖	STARBUCKS COFFEE(design)
審定案號	113741	00097666
圖樣		

圖 4-9 西雅圖極品咖啡 BARISTA COFFEE 與 Starbucks 商標比較圖

雖然原處分機關智慧財產局以「兩者之設色、文字、人物圖樣皆有不同。且兩者於市場上已並存使用多時，所表彰之商譽各為消費者所知悉，尚無混淆誤認之具體事



證，難謂有使人產生混淆誤認之虞，應非屬構成近似之標章」為異議不成立之處分。而本案於 90 年 5 月 9 日被經濟部訴願會以「然於同一或類似之服務以兩個圓圈搭配圖形及文字方式作為服務標章圖樣取得註冊者所在多有，應非為判斷圖樣近似與否之惟一依據」、「前者係以墨色為底，後者則以綠色為底，兩者設色有異，予人之印象已有不同」以及「前者外圈上部之外文為「BARISTA」，後者之外文則為「STARBUCKS」，中間之圖形，一為橢圓設計圖案，一為星星狀圖形，至於下方之外文「COFFEE」，雖然相同，惟其乃所指定使用服務之有關說明文字，並非用以區別服務來源之部分，另內圈之人物一為側面之印地安人頭部圖樣，一為半身之長髮女性圖形，整體觀之兩者之設色、文字、人物圖樣皆有不同」決定訴願駁回，本案並無後續之行政救濟資料。

另外，Starbucks 尚有對註冊第 1142875 號之「Hon-Pin COFFEE 及圖」(請參見附圖 4-10)商標提出異議，然而此一異議案件於 95 年 7 月 18 日被訴願會以「其訴願書未依訴願法第 56 條第 1 項第 5 款規定備具訴願理由，亦未檢附合法委任書」以及「惟迄未補正，亦未聲明原因，要屬程式不備」，而為「訴願不合法，應不予受理」之決定。其逾期未補正之原因或許是與近年來之 Starbucks 於台灣的諸多行政救濟皆未能成功之原因有關，尚待進一步之觀察。

	Hon-Pin COFFEE 及圖	STARBUCKS COFFEE(design)
審定案號	1142875	00097666
圖樣		

圖 4-10 Hon-Pin COFFEE 與 Starbucks 商標比較圖

### (3) 著名商標減損之保護

商標淡化理論的緣起，乃出自耶魯大學法學院教授 Frank Schechter 在 1927 年於哈佛法學評論 (Harvard Law Review) 所發表的一篇名為「商標保護的理論基礎」(The Rational Basis of Trademark Protection) 的文章。雖然 Schechter 教授在其文中並未將其稱之為「商標淡化」理論，但是卻因為其認為商標的價值並不限於表彰商標的來源，還在於商標具有可獨立表彰商標所代表的品質與價值之功能，故應該對商標此種特殊性予以保護。因此 Schechter 教授乃提出與傳統商標法大異其趣的見解，認為如果他

人長期在其他不同商品或服務類別使用相同或近似的標幟，會減損或分散商標的特殊價值時，則對商標的保護應該擴大至一些可能微不足道或未互相競爭的使用。<sup>31</sup>

以下以另一個案例來討論 Starbucks 對其商標減損之保護。簡碧慧於 2003 年 8 月 7 日以「T-BUCKS」商標，指定使用於當時商標法施行細則第 49 條所定商品及服務分類表第 30 類之茶葉、茶葉製成之飲料、咖啡、可可、巧克力粉、巧克力製成之飲料、冰、冰淇淋、冰沙等商品，經審查後准列為註冊第 1097323 號商標（以下稱系爭商標，圖樣如附圖 4-11）。如附圖圖樣所示，此商標中出現之文字為「T-Bucks」。Starbucks 對於該審定之服務標章主張該系爭標章與其註冊之第 1000018 號「STARBUCKS COFFEE (Design)」、第 997035 號「STARBUCKS」、第 781707 號及第 823306 號「STARBUCKS COFFEE」等商標（下稱據以異議商標）係屬近似，因之對之提起異議，並列舉 Starbucks 近年來的特殊事蹟證明其為著名商標：

- (1) 2003 年經美國 Ad Week magaize 評選為最值得信賴之品牌之一。
- (2) 2003 年經美國 Fortune Magazine 評選為最值得尊敬之十大品牌之第 9 名。
- (3) 2003 年經韓國 Brand Power Index of Korea 評選為最佳咖啡館。
- (4) 2002 年經 Brandchannel.com 評選為票選年度品牌之一。
- (5) 1998 年、1999 年、2000 年、及 2002 年經 Fortune Magazine 評選為百大最應該任職的公司之一。
- (6) 2001 年、2002 年經 Fortune Magazine 評選為食品服務類最值得尊敬的公司。
- (7) 2001 年經 Business Week 評選為世界百大品牌之一。
- (8) 2004 年經美國商業週刊評選為世界百大品牌之一。

Starbucks 另亦列舉各種證據證明，據以異議商標「STARBUCKS」在我國業已經廣泛使用之事實，以及已廣為相關事業或消費者所普遍認知，而為著名商標之事實。並以系爭商標「T-BUCKS」及據以異議商標「STARBUCKS」乃近似商標，其併存有致相關公眾混淆誤認之虞，而提起異議。


	T-BUCKS	STARBUCKS COFFEE(design)	STARBUCKS
註冊案號	1097323	1000018	997035
圖樣			

圖 4-11 T-BUCKS 與 Starbucks 商標比較圖

<sup>31</sup> 整理自馮震宇，商標淡化新轉折，財團法人 亞太智慧財產權發展基金會網站；網址：  
[www.apipa.org.tw](http://www.apipa.org.tw), 2003 年 4 月 3 日

Starbucks 另一個提出異議的理由之一為：經查詢朗文當代高級辭典第 1500 頁，並未發現據以異議商標「STARBUCKS」，可見外文「STARBUCKS」乃 Starbucks 所創，為創意性商標，用以表彰其商品或服務之商標。據以異議商標具有相當強的識別性，而給予消費者深刻的印象，他人稍有攀附，即可能引起購買人產生混淆誤認。系爭商標整體係擷取自據以異議商標中之「T」、「B」、「U」、「C」、「K」、「S」6 個完全相同英文字母組合而成，排列順序亦一致，故兩商標相同部分占據以異議商標外文之 3 分之 2，兩商標應構成外觀近似。而兩商標在發音上，一為 /tiˈbks/，一為 /ˈstarˈbks/，兩者皆有相同的 /ˈbks/ 發音，因此兩商標整體寓目及聽覺印象皆為含「BUCKS /ˈbks/」之商標，此一事實更加深兩商標間之近似程度。此外，以「BUCKS」結尾之組合或複合文字商標申請註冊於商品組群 3001、3002 及 3003 之商品者，只有系爭商標與據以異議商標而已。

俱如前述，足證據以異議商標以 BUCKS 結尾之設計形態具有極高之識別性，消費者一見到以 BUCKS 結尾之商標極易與據以異議商標發生聯想而誤認「T-BUCKS」為「STARBUCKS」之系列商標。故主張如果允許系爭商標與據以異議商標併存註冊使用，勢將造成相關消費者聯想兩商標所表彰之商品來源係屬同一企業或為關係企業、或有授權關係、加盟關係或其他類似關係，而有使相關消費者混淆誤認之虞。再綜合以兩造商標又指定使用同一或類似商品等相關因素判斷，一般消費者極有可能誤認二商標之商品或服務為同一來源，或者誤認二商標之使用人間存在關係企業、授權關係、加盟關係或其他類似關係，而產生混淆誤認情事」。

另 Starbucks 亦提出諸多學者之理論說明對著名商標之減損 (dilution) 定義以及主張對著名商標應有的商標保護。Starbucks 指出，世界智慧財產權組織 (World Intellectual Property Organization; 簡稱 WIPO) 於 1999 年 9 月公布關於著名商標保護規定共同決議事項，該決議明確指明對著名商標之認定，應考量以商品或服務之相關公眾之認識，而非以一般公眾之認知判斷之；又除防止與著名商標產生混淆誤認之虞外，並應避免對著名商標之減損 (dilution) 產生。基於 APEC 於 89 年 3 月決議會員國應遵守 WIPO 該決議，爰將「公眾」修正為「相關公眾」，並增訂有減損著名商標或標章之識別性或信譽之虞者，不得註冊。該書第 57 頁則提及「有減損著名商標或標章之識別性或信譽之虞」者，係指商標以不公平方式或不正利用著名商標或標章之識別性，而有致減損著名商標或標章之價值，或因利用著名商標或標章之信譽而有搭便車不勞而獲之情形者。Starbucks 指出，由於智慧財產局並未針對「減損著名商標或標章之價值」或「利用著名商標或標章之信譽」來加以定義並揭示判斷標準，因此主張參酌美國法制以為本案論斷依據。

而 Starbucks 之另一異議理由為據以異議商標「STARBUCKS」之著名中文商標「星巴克」，其末二字「巴克」正是「BUCKS」的音譯，此一中文商標更加強了相關消費者對「BUCKS」及「STARBUCKS」間之聯想。因此認為系爭商標與據以異議商標為近似商標，系爭商標顯有利用著名商標之信譽而搭便車不勞而獲之行為，亦以

不公平方式或不正當利用著名商標或標章之識別性，而有致減損著名商標或標章價值之虞。

本案於訴願決定「異議不成立」並經 Starbucks 提起行政訴訟後，已於 95 年 04 月 12 日辯論終結，台北高等行政法院於 95 年 04 月 26 日判決「原告之訴駁回」。判決書要旨為：「系爭商標圖樣係由單純之外文「T-BUCKS」所構成，其與諸據以異議商標相較，雖後者圖樣上外文「STARBUCKS」之部分字母與前者相同，惟整體觀之，起首字母不同，繁簡差異甚鉅，二者無論於外觀、觀念或讀音上均有不同；另部分據以異議商標尚與其他外文「COFFEE」或其他設計圖形相結合，與系爭商標相較，更易於區辨；故兩商標予人寓目印象顯不相同亦不近似，應非屬構成近似之商標，揆諸前揭說明，系爭商標之註冊，自無首揭條法條規定之適用。原告起訴意旨雖稱系爭商標與據以異議商標圖樣均有識別性極高之外文「BUCKS」字樣云云；惟據以異議諸商標之外文「STARBUCKS」，係整體性之外文字，非可任意分割再予論述。又據以異議商標固為一著名商標，惟系爭商標與據以異議商標並不近似，已如前述，是系爭商標之使用，尚無致使據以異議商標之識別性造成淡化之虞」。

然而依據 Starbucks 為其商標保護之策略，我們相信 STARBUCKS 對於此商標異議案一定會再提起上訴的。而且依其主張參酌美國法制方面，國內亦有學者持類似的看法。因為傳統減損理論著重於將著名商標之保護擴大至與著名商標不相同或類似之商品或服務上，看似係填補因要求「混淆誤認之虞」此一要件而造成對著名商標保護之不足。但從美國聯邦商標減損法第 4 節（Section 4 of the Federal Trademark Dilution Act of 1995）對「減損」（Dilution）的下述定義可知，「商標減損」並非僅係無法主張混淆誤認之虞時之替代方案，而係著名商標之權能中，獨立於「避免混淆誤認」之另一權能。「減損」係指減弱著名商標表彰及區辨商品及服務之權能，而不論是否有下述情事之發生：

- (1) 商標權人及對造是否具有競爭關係
- (2) 混淆、誤認或欺騙之虞。

因此，所謂的「減損」並不需要消費者的混淆誤認。而消費者於見到衝突的兩商標時亦能了解兩商標之使用人間並無關連，但消費者看見後使用之商標時，會聯想起著名之商標（mental association），即為商標之「減損」。雖然我國商標法第 23 條第 1 項第 12 款將商標之相同或近似列為「減損」之構成要件之一，然其原因應在於若衝突商標間不相同或近似的話，很難會有所謂的「聯想」（mental association）產生。但在判斷商標之近似與否時，應以其近似性達到足以使消費者聯想即為已足，其近似程度應比判斷該條前段之「混淆誤認之虞」時來得低。國內學者何曜琛、戴銘昇即認為：「以減損之情形與混淆相比較，可以得知，兩者乃聯想程度上之差異而已。前者之聯想程度較低，只要消費者看到後商品時，聯想到著名商標所代表的商品即可；後者，聯想程度較高，須有上述 4 種聯想（即，來源、贊助、關聯或連結之聯想）以致混淆；換言之，即兩者皆會使消費者產生聯想，一致混淆，一不致混淆而已」<sup>32</sup>。

諸如以上所列舉之商標申請統計以及異議行政救濟案件，在在說明 STARBUCKS

<sup>32</sup>何曜琛、戴銘昇，商標減損法制之評析，華岡法粹 Vol.28（2001），pp.119-120

為了其商標之佈局所花費之心力。

### 三、 Starbucks 授權策略意涵

#### (一) 技術授權

技術移轉的方式一般分成文件密集的技术移轉方式(包括咖啡產品的品項、咖啡烹煮的標準作業流程、調理食譜等),以及人員密集的技术移轉方式(如咖啡烹煮技術、人力資源調配、教育訓練的安排和經營理念傳遞等),但以人員密集的移轉方式績效更高,因此各國連鎖店草創期均派遣高階人員到美國總部受訓。依照合約規定,Starbucks 是唯一的咖啡豆原料供應者以及相關烹煮設備機器的提供者,Starbucks 於美國烘培廠將烘培好的豆子以特殊包裝封裝,運送到海外營運點。咖啡的調理技術要遵照其技術移轉規範。至於專利部份,是在於輔助技術,保護 Starbucks 核心價值,並間接保護各國連鎖店,使其產品免於被侵害。

#### (二) 品牌授權

直接經營的咖啡店同 Starbucks 的文化和價值觀是不可分的。在 Starbucks 擴張初期需要選擇開店模式,是進行特許經營,每一家店還是由公司統一管理經營。人們在 Starbucks 體驗的相互溝通是品牌成功的一個決定性因素。因此,最好的擴張方式就是以自己直接經營的店鋪為中心。

Starbucks 的特許業務包括業務聯盟、國際零售店許可、商品零售管道許可、倉儲娛樂部項目、直銷合資廠等等。Starbucks 的第一張許可證是給 HMS(美國最大的機場特許經營服務商)。如今,Starbucks 的特許經營店已經發展到 900 多家,包括:Barnes & Noble 書店,零售連鎖店 Target Albertson,另外美國聯合航空與 Marriot 等公司也已經和 Starbucks 簽定協議,只提供 Starbucks 的咖啡。

Starbucks 在特許經營和特許加盟連鎖店之間,更傾向於前者,因為前者更容易控制。兩者在銷售品牌上是最近似的,但因為特許經營者不像後者擁有加盟店的產權,只是付費經營,因此更容易控制管理。Starbucks 希望合作者們贏利,對於合作者提供的相關產品(比如運輸和倉儲等)都不賺取利潤,Starbucks 只向合作者收取一定的管理費用。

Barnes & Noble 公司是同 Starbucks 合作最成功的公司之一。他們認為書籍和咖啡是天生的一對。Barnes & Noble 書店早已經發起一項活動—把書店發展成人們社會生活的中心。為吸引更多的顧客,這裡需要一個休閒咖啡店。1993 年 Barnes & Noble 開始與 Starbucks 合作,Starbucks 在書店裏開設自己的零售業務,雙方都從中受益。

早晨 Starbucks 已把人流吸引進來小憩而不是急於購書；而書店的人流則增加了咖啡店的銷售額。

以後，Barnes & Noble 書店在 Starbucks 沒有業務的地區或暫沒有開店計畫的地區，設立了 Barnes & Noble 咖啡店。它得到 Starbucks 的許可證經營 Starbucks 咖啡，Starbucks 的 Hendrix 說：由於該公司的經營理念與 Starbucks 相近似，使合作順利進行。

當 Starbucks 在美國中西部開始設立自己分店的時候，儘管雙方都試圖儘量不侵犯對方領地而又要確保自己的業務量增長，但是雙方的矛盾衝突卻不可避免。最終雙方坐下來解決矛盾，達成一致。Starbucks 不在 Barnes & Noble 設立咖啡專賣店。而在 400 多家 Barnes & Noble 圖書連鎖店內只提供 Starbucks 咖啡，擁有大量不可缺少的客戶。<sup>33</sup>

Starbucks 還同食品公司和消費品公司結成戰略聯盟。例如：食品服務集團和指南針集團：為公司、學校、醫院、提供晚餐，在這裏人們可以喝到 Starbucks 咖啡。通過同百貨公司如 Kraft Peps 和 Dreyer 等公司的合作，使 Starbucks 的品牌延續到了百貨零售管道中，充分利用了現有的分銷網路，並共同分擔了物流費用。Starbucks 同 Kraft 公司的合作啟始於 1998 年，它使人們可以在商店裏買到 Starbucks 的咖啡豆和咖啡粉。Kraft 公司擁有 3500 名銷售人員，食品工業中最大的直銷團隊，成為 Starbucks 最大的零售商之一。它還為 Starbucks 展開一系列市場推廣活動。人們可以從咖啡車上得到 Starbucks 咖啡的樣品。

Starbucks 在國際的擴張上，是採合資的特許加盟方式進行，因為進入新市場風險高，但會逐漸掌控所有權，目標是能 100% 將所有權買回。Starbucks 在選擇合作夥伴時，有以下幾點考量：是否有多元化通路的經驗、充足的資金及人力資源、價值分享及合作的企業文化、充分參與及誠信的管理、房地產知識及取得能力、當地產業領導者、有品牌授權經驗、食品飲料相關經驗、有自有品牌，或是有國際合作的經驗等。

不過，在迅猛的擴張過程中，Starbucks 在關係資本的管理方面，也面臨一系列挑戰，比如如何使用先進技術工具，提高服務品質，又不會破壞咖啡調製生和顧客的親密關係？如何使新的合作者接受企業文化，理解其在組織機構的重要地位？如何使更多的供應商保持卓越的品質、合理的價格？

---

<sup>33</sup>周軍，星巴克成功的秘密，數字財富，2005 年 5 月 11 日

對這些問題，蕭茲的看法是：“更多的分店使人們感到 Starbucks 正變得無處不在，如果我們始終保持同合作者們相互信任這個優勢，能否會使一個 25000 人的企業發展到 50000 人的企業？對實現這個目標，我堅信不疑。而關鍵問題在於我們如何在高速發展中保持企業價值觀和指導原則的一致性。”

「Starbucks 有機會成為 21 世紀最偉大的品牌，」蕭茲是永遠的推銷員，即使才到過最慘的日本市場，談的未來還是激勵人心。蕭茲對 Starbucks 的期望，不只是強勢的品牌，更要是經典的品牌，就像他心中的可口可樂、耐吉這些偶像一樣，都是在最日常的產品市場中，建立不平凡的事業。



## 伍、 結論與建議

本章將總結此次海外研習專題的幾個結論，第一節將針對前面幾章討論之整理出跨國連鎖企業在進行授權時的關鍵成功因素（KSF）作簡單的結論。第二節則希望從本研究的結果給予台灣相關業者在擬訂跨國的授權策略時的一些小小建議。最後在第三節則依本研究的方法、研究架構說明本研究的研究限制及未來可以努力的部分。

### 一、 結論

由我們對 Starbucks 的成功經驗可以歸納出下列幾點跨國連鎖企業授權成功的關鍵因素：

#### (一) 授權標的

##### 1. 有價值的品牌

Starbucks 為何能做到如此驚人成績?當然和它的品牌價值有很大的關連，但是品牌也不是一天就可建立的。第一步就是企業需要非常瞭解自己的目標客戶群，包括他們的喜好、夢想、期望、需求以及不滿之處。顧客是多種多樣的，因而把具有相同特徵的顧客細分在一個類群中就非常關鍵了。有了對客戶的深刻理解後，企業就能進行品牌定位，也就是定義對目標顧客群的承諾。定位是一門藝術，它定義消費者如何從理性和感性的角度看待企業的品牌。而品牌戰略就是承諾、兌現，有時甚至要過度兌現。

##### 2. 產品或服務

另外一個可以授權的標的當然就是產品或服務的本身，什麼是足夠好的產品及服務？主要就是滿足你自己的目標客戶群，包括他們的喜好、夢想、期望、需求以及不滿之處。顧客是多種多樣的，因此只要可以滿足你自己的目標客戶群，就是好的產品或服務。

#### (二) 授權提供者具有完整的授權系統

授權能否順利進行，是授權者與被授權者雙方合作的結果。不過這和授權者本身是否有足夠完整的授權系統有直接的關係。如圖 5-1 所示，Starbucks 在其海外授權系統上有一個明確的系統在運作，如展店設計、營運標準流程、財務規劃支援、IPR 系統及供應鏈管理都由總公司統籌管理，而在地市場的行銷、區隔、執行及發展策略則由合作伙伴執行。如此系統化的授權模式才能有效的保證將原本的成功模式快速的複製到目標市場。



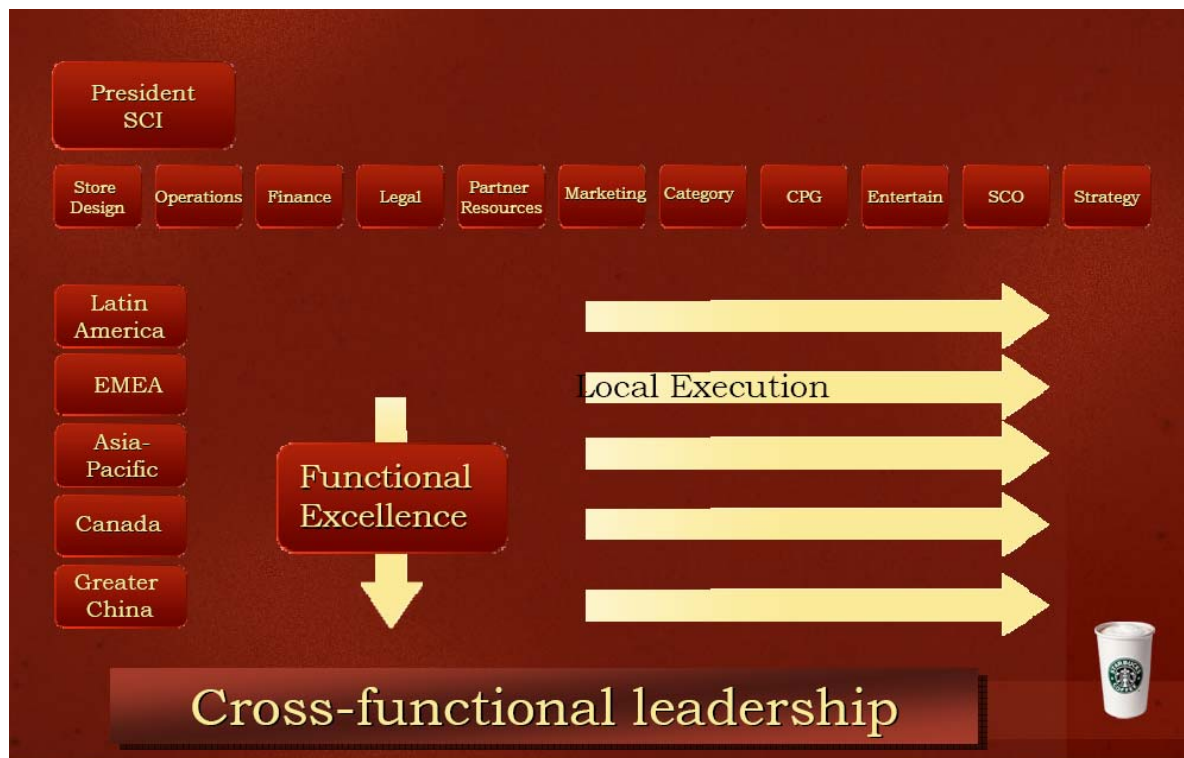


圖 5-1 Starbucks 海外市場的授權分工模式

### (三) 授權接受者具有足夠的技術接受能力

Starbucks 在選擇合作夥伴時，有以下幾點考量：

- (1) 當地產業領導者
- (2) 是否有自有品牌，或是有國際合作或是品牌授權的經驗？
- (3) 是否有連鎖店的經驗？
- (4) 管理經營理念和文化是否與 Starbucks 相符合？
- (5) 有否房地產相關經驗，能否拿到好的展店地點？
- (6) 對於資金以及人力資源是否充足？
- (7) 必須是所在區域的營運管理能力的領航者？
- (8) 是否有食品飲料等零售產業經驗？

### (四) 海外 IPR 的管理能力

智慧資本的管理能力，在以往是比較少被提及的部份。不過在本研究中我們可以清楚的發現，Starbucks 已在 150 個國家註冊商標及其他相關的服務標誌，所有權仍屬美國總部所有，註冊名為 Starbucks.com。在專利部分，Starbucks 在產品、系統和設計上也握有許多項專利，商標和專利等以授權方式給予跨國夥伴使用。Starbucks 不僅不開放給合作伙伴申請相關商標之外，更會對於競爭對手或是經營咖啡專賣店之業者或是經營與咖啡相關聯之商品之業者的商標主動提出商標異議，藉以保持其自身商標之獨一無二性。

而這樣的 IPR 佈局，不僅對授權者在海外市場擁有較高的控制能力，也對地主國合作伙伴在品牌價值及業務推廣上有更佳的助益。

## 二、 建議

由我們在前面的討論有提及，好的授權策略才有好的海外經營策略。我們利用 Hill、Hwang & Kim(1990)的市場進入模式中，針對跨國連鎖業者授權海外經營，最常遇到的幾個潛在問題，如海外市場及合作伙伴的控制力、資源投入的多寡及技術擴散的風險等三個構面來探討可行的授權策略。

### (一) 以合作降低跨國風險

面對一個新市場的進入，相對的代表一個極高的風險投資，文化的差異、飲食習慣、消費水準、產品接受度等，這些都是零售服務業者要面臨的最基本要素，卻也是關乎營運成敗最大的挑戰。如果企業能夠採用合資的方式來進入新市場，並選擇地主國熟悉此相關產業的公司作為投資夥伴以分擔投資風險，縮短試誤學習的時間，免除掉面對當地法律和風俗民情的摸索期。另外，對於合作伙伴的選擇及可能進行的授權模式，仍可以進一步討論。不過最好在面對新市場時，先選擇單一的合作夥伴，並要求伙伴以直營的方式營運，即不要開放轉授權的機會。這樣對企業本身可具有較高的控制性，品牌形象也可以一致，而對於被授權者而言，等於有一個獨家授權的期限，他們對於營運管理和創造利潤部分也會比較積極。

### (二) 建構完整供應鏈，降低技術擴散風險

Starbucks 在整個產業中，從展店前的投資分析至開店地點的選擇均有精密的計算模型；在開店的當下，機器設備、桌椅佈置都有專業的設計師操刀；而在營運時的原物料供應、消費性耗材及週邊商品的提供等亦有一定的規劃。如此完整的供應鏈體系，讓海外的這些合作伙伴可以安心的在這些市場無後顧之憂的去衝市場。

但是以授權者來說，將授權部份切割成技術授權與品牌授權兩大部分，再依照授權合約來規定原料供應者以及相關設備機器的提供者，而且產品及服務的生產流程要遵照其技術移轉規範。如此不僅在產品及服務的品質上有較好的控制，也對未來解約之後技術的擴散有一定的約束力。

### (三) 有條件增加控股能力，增加對被授權者的控制力

在面對風險較高的市場，授權者宜以少量持股的方式合作，而在對市場熟悉之後，為強化其品牌影響力及營運分店的掌控能力，則建議逐步提高控股比例，甚至於在一些有潛力的海外市場以自營的方式，跨國營運點的經營權 100%收回。

### (四) 佈局海外 IPR 管理能力

海外的 IPR 將會成為授權者未來權利保障上最大利器，尤其是在以技術授權為主授權模式上，一單技術擴散出去之後，IPR 的佈局是否妥當將會是未來的主要決勝點。

### 三、 未來的可能研究方向

由於本次研究以 Starbucks 為研究主體，以技術品牌擁有者的角度，進行跨國授權的策略探討。因此在 Starbucks 的訪談部份一直是我們在研究時最關鍵的部份及最大風險所在。因此在訪談前和 Starbucks 總部協調參訪時間、參訪對象及討論內容成為本次研究過程中最讓人擔心的地方。雖然最後在回國前一週終於參訪了 Starbucks 及認識了幾位熱心協助的朋友，不過如果能夠提早一些時間約到訪談對象，我們認為我們的研究可以更深入。

另外，由於本次至美國學習的時間不是太長，而且主辦單位安排的課程可以說非常的豐富，因此在參訪的時間安排上比較少了一些。以本組研究的題目而言，討論一個可行的「授權策略」，如果僅看一個單獨的公司似乎是太單薄了一些，如果能夠多找二家跨國企業來談「授權策略」，可能會有更完整的結論。

另外在於國內廠商的規模上，一般都屬中小型企業為主，而 Starbucks 已屬大型企業，其 KSF 及策略考慮都可能與國內業者有一些差距。因此未來如果有機會篩選幾家中小型的跨國連鎖業者進行授權策略分析，應該也是一個不錯的研究方向。

## 參考文獻

### 中文部分：

- 大前研一著，1985 年，黃宏義譯，策略家的智慧，台北：長河出版社。
- 于卓民、巫立宇、邱纓琇，2001 年 8 月，國際品牌授權效果之研究，臺灣管理學刊，第一卷第一期，pp. 101-124。
- 吳思華，1988 年，產業政策與企業策略，台北：中華經濟企業研究所。
- 吳韻儀，2003 年 1 月，星巴克傳奇 一個 Sales 用咖啡統一世界，CHEERS 雜誌。
- 林彩梅，2006 年，多國籍企業論，台北：五南出版社。
- 林傑毓、何怡慧、李曉瑩，新興市場進入模式分析—以統一企業進入中國大陸市場為例，<http://www.itrade.kuas.edu.tw/commit/dis/bm/2.pdf>。
- 周文賢，1991 年，行銷管理—市場分析與策略預測，台北：智勝文化。
- 曾紀幸、司徒達賢與于卓民，1998 年 3 月，”多國籍企業網路組織類型與管理機制選擇之關係—在台外商公司之產品交易實證研究”，管理學報，第十五卷，第一期。
- 高莉莉，2005 年，物料管理中備料作業的關鍵成功因素—以印刷電路板廠為例，私立中原大學企業管理學研究所碩士論文。
- 許進福，2001 年，高科技產業建構知識管理系統關鍵成功因素之研究，私立中原大學企業管理學研究所碩士論文。
- 陳婉琪，2003 年，進入策略、成長策略與經營績效關係之研究—以台商連鎖服務業進入中國大陸觀點分析，私立中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 黃韋仁，2002 年，形象策略、品牌權益與顧客終身價值關係之研究—以咖啡連鎖店類型之實證，私立中原大學企業管理學研究所碩士論文。
- 楊俊朗，2003 年，多國籍企業子公司知識流之研究---以台灣飛利浦半導體廠為例，國立中山大學企業管理學研究所碩士論文。
- 詹益華，2005 年，國際知名連鎖企業與台灣本土加盟連鎖企業異同之研究，私立大葉大學事業經營研究所碩士論文。
- 陳文麗，2003 年，空間印象、生活型態與忠誠度關係之研究：以星巴克為例，私立中原大學室內設計學研究所碩士論文。
- 盧淑惠，2003 年，台灣連鎖藥局成長策略與關鍵成功因素之關聯性研究，私立中原大學企業管理學研究所碩士論文。
- 麥可，星巴克為什麼賣？2005 年 1 月，五官皆醉是銷售核心，遠見雜誌，第 223 期。
- 劉煥彥，2006 年 7 月 29 日，經濟日報，國際焦點，A5 版
- 劉煥彥，2005 年 5 月 11 日，星巴克品牌體驗的啟示，中華工商時報
- 劉煥彥，2006 年 5 月 19 日，星巴克全球擴張計畫：品牌成功不在咖啡，經濟日報
- 最高行政法院 94 年度判字第 01410 號行政判決。
- 經濟部訴願會，經訴字第 09506171010 號決定。
- 經濟部訴願會，經訴字第 0900630970 號決定。
- 經濟部訴願會，經訴字第 09506063400 號決定。
- 臺北高等行政法院 94 年度訴字第 01432 號判決。

**英文部分：**

- Aaker, D. A. (1991), *Managing brand equity*, New York : The Free Press.
- A. K., and Black, J. S. (1992), *The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises*. *The Academy of Management Review*, Vol.17, No.4, pp.729.
- Anderson, E. and H. Gatignon (1986), *Mode of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Proportion*, *Journal of International Business Studies*, vol. 17(Fall), pp.1-26.
- Anderson, O. (1997), *Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Framework*, *Management International Review*, vol. 37, pp.27-42.
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal (1989), *Managing across border: The transnational solution*. Harvard Business School Press, Boston, MA,
- Farquhar, P. H. (1990), *Managing brand equity*. *Journal of Advertising Research*, August/September: RC7-RC12.
- Hill, C. W. L., P. Hwang and W. C. Kim (1990), *An Electric Theory of the Choice of International Entry Mode*, *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.117-128.
- Hofer, C. W. and Schendle, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul : West Publishing.
- Leidecker, J. K. and Bruno, A. V., (1984), *Identifying and Using Critical Success Factors*, *Long Range Planning*, Vol.17, No.1, 1984, pp.26-52.
- Quelch, J. A. (1985), *How to build a product licensing program*. *Harvard Business Review*, 63: 186-193.
- Root, F. (1987), *Entry Strategies for International Markets*, D.C.: Health and Company.
- Satry, T. L., (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, New York : McGraw-Hill.
- Sundaram, Starbucks Corporation , Annual Report 2006
- Starbucks Corporation , Annual Report 2005

**網路部分：**

李海龍，小處不可隨便！星巴克為何對接觸點倍加珍視？全球品牌網，線上檢索日期：2006年9月30日。網址：

<http://www.globrand.com/2005/07/18/20050718-165047-1.shtml>

周軍，星巴克成功的秘密，數字財富，線上檢索日期：2006年9月30日。網址：

<http://www.globrand.com/2005/05/11/20050511-84149-1.shtml>

日本商標檢索，日本特許電子圖書館，網址：

<http://www.ipdl.ncipi.go.jp/Syouhyou/syouhyou.htm> ;

商標檢索系統，經濟部智慧財產局，網址：[http://tipو.hinet.net/TIPO\\_DR/index.jsp](http://tipو.hinet.net/TIPO_DR/index.jsp)

Trademarks > Trademark Electronic Search System(Tess) , United States Patent and

Trademark Office , 網址：<http://tess2.uspto.gov/bin/gate.exe?f=tess&state=et0b5s.1.1>